



Universidad
de Navarra

Escuela Técnica Superior de Arquitectura

TESIS DOCTORAL

La belleza organizacional.
Una perspectiva semiótica.

RAQUEL FELISA SASTRE

DIRECTOR:
JAIME NUBIOLA

CODIRECTOR:
MIGUEL ÁNGEL ALONSO DEL VAL

PAMPLONA
DICIEMBRE 2020

Agradecimientos

El proceso de reflexión sobre el tema de la estética en las organizaciones que aborda esta tesis comenzó probablemente hace más de cuarenta años, cuando junto con mi esposo dirigíamos una industria química en San Pablo, que en dos décadas de existencia pasó a ser la mayor empresa de tratamiento de aguas industriales en Brasil. Nuestra gestión se interrumpió por la venta de las acciones al final de la década de 1990. A pesar del tiempo transcurrido, aún mantenemos relación con un grupo de ex empleados que recuerdan el trabajo compartido con alegría y afecto; algunos incluso nos honran cuando sostienen con orgullo que fueron aprendices de “empresarios humanistas” y que nos toman como ejemplo para gestionar sus propias empresas.

A partir de esa experiencia como directiva, que marcó a tantas personas, me convencí de que las organizaciones pueden ser bellas, además de eficaces y eficientes, y decidí estudiar el tema de la estética organizacional. Por otra parte, este trabajo es el resultado de la confluencia de tres “I”: inspiración, impulso e investigación.

Inspiración. La inspiración de la idea de este proyecto se la debo a un artículo de Rafael Alvira titulado “Dimensiones estéticas de la empresa”. Mi agradecimiento al profesor Rafael Alvira, quien fue mi maestro y hoy me honra con su afecto y amistad.

Impulso. En el mundo académico que me rodea, Jaime Nubiola, director de esta tesis, es una de las personas que jamás se cansa de impulsar cualquier proyecto que le presente. Desde el primer día en que le conté que había leído un artículo que me inspiraba a estudiar con rigor científico el tema de la estética en las organizaciones, conté con su apoyo y disposición para dirigir el trabajo. Luego, el profesor Miguel Ángel Alonso del Val me abrió gentilmente la puerta de la escuela de arquitectura de la Universidad de Navarra, de la que él es director, y con entusiasmo acogió mi

proyecto dándole el marco institucional en el que sería presentado. A ambos, mi director y co-director, les debo un especial agradecimiento.

Investigación. Siguiendo la tradición pragmática, esta investigación es un diálogo entre las teorías en Administración y la realidad. En ese diálogo está presente la comunidad académica de la que me he nutrido, profesores, colegas, auxiliares docentes y, en particular, mis alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. A todos ellos les dedico este trabajo y les brindo mi más sincero agradecimiento.

Tanto en la actividad profesional como en la docencia y la investigación siempre intento trabajar en equipo. En el caso de la producción y revisión final de este trabajo se involucraron Mabel Fuzzi, Solana Feldman y Andrés Rotstein, a quienes agradezco su labor y profesionalismo.

Finalmente, deseo dedicar un afectuoso agradecimiento a mi familia, Janusz Rusinek, mi compañero y lector de todo texto que produzco, a mis hijas Carolina y a Gabriela, que me asesora en los aspectos estéticos de mis presentaciones y a mis amigos. Todos ellos fueron mi aliciente emocional en el año en el que terminé de escribir este trabajo, probablemente el más difícil para muchos de nosotros.

DICIEMBRE 2020

Índice

Introducción	11
PRIMERA PARTE	17
Perspectivas teóricas contemporáneas	
Introducción a la primera parte	18
Capítulo 1. El saber sobre análisis organizacional	19
1.1. Principales teorías y escuelas para el abordaje organizacional	22
1.1.1. Los fundamentos: primeridad	25
1.1.2. Los procesos: segundidad	28
1.1.3. Las valoraciones: terceridad	29
1.2. Principales libros recomendados a empresarios y directivos	33
1.2.1. Los fundamentos: primeridad	41
1.2.2. Los procesos: segundidad	43
1.2.3. Las valoraciones: terceridad	45
1.3. Principales nociones sobre el ámbito organizacional surgidas de investigaciones previas	48
1.3.1. La investigación sobre la sostenibilidad de las organizaciones	48
1.3.2. La investigación sobre el significado del trabajo	50
1.3.3. La investigación sobre calidad de vida	52
Capítulo 2. Nociones sobre la belleza organizacional	55
2.1. Breve recorrido histórico	56
2.2. Estética en el análisis organizacional. Una perspectiva general	58
2.3. Estética en el análisis organizacional. Una perspectiva semiótica	62
2.3.1. Los fundamentos: primeridad	68
2.3.2. Los procesos: segundidad	76
2.3.3. Las valoraciones: terceridad	78
Capítulo 3. Una perspectiva semiótica para el diseño de la investigación	81
3.1. El Método para el Análisis de las Investigaciones en Administración (MAIA)	81
3.1.1. La disciplina de la Administración y la necesidad de un método para pensar fenómenos complejos	81

3.1.2. La semiótica como fundamento epistemológico de un método para pensar fenómenos complejos	83
3.1.3. El diseño del Método para el Análisis de las Investigaciones en Administración (MAIA)	86
3.2. El modelo de identidad de las organizaciones	90
3.3. Nociones para el esbozo de una teoría sobre la belleza organizacional	94
<hr/>	
SEGUNDA PARTE	
Estudios empíricos	121
Introducción a la segunda parte	122
Capítulo 4. El diseño de la investigación	123
4.1. Estrategia	123
4.2. Planteamiento del problema	124
4.2.1. Objetivos	122
4.2.2. Hipótesis	123
4.2.3. Métodos	123
4.3. Investigaciones empíricas	124
4.3.1. Investigación realizada entre marzo y julio de 2019	125
4.3.2. Investigación realizada entre agosto y diciembre de 2019	131
4.3.3. Investigación realizada entre marzo y julio de 2020	138
Capítulo 5. Los resultados de las investigaciones	147
5.1. Investigación realizada entre marzo y julio de 2019	147
5.2. Investigación realizada entre agosto y diciembre de 2019	158
5.3. Investigación realizada entre marzo y julio de 2020	170
Capítulo 6. Validación. Las “mejores” empresas para trabajar	175
6.1. Las organizaciones de investigación	176
6.1.1 Great Place to Work Institute (GPTW)	176
6.1.2 Glassdoor 2	178
6.2. Las empresas ganadoras	181
6.2.1 Ranking mundial Great Place to Work 2019	181
6.2.2 Ranking en España Great Place to Work 2019	188
6.2.3 Ranking en la Argentina Glassdoor 2020	196
6.3. Validación de las dimensiones organizacionales de “las mejores” empresas para trabajar	204
<hr/>	
Conclusiones	209
<hr/>	

Epílogo	223
Bibliografía	235
ANEXO 1 Libros de autores argentinos y españoles	259
ANEXO 2 Sitios consultados	261
ANEXO 3 Dimensiones identificadas en los 50 mejores libros de gestión empresarial	263
ANEXO 4 Dimensiones identificadas en los libros más populares recomendados a empresarios y directivos	265
ANEXO 5 Dimensiones identificadas en las investigaciones previas	265
ANEXO 6 Dimensiones identificadas en los escritos sobre estética organizacional	266
ANEXO 7 Resumen de todas las dimensiones identificadas	267

Índice de cuadros y gráficos

Cuadro 1. Los 50 libros que han dado forma a la gestión empresarial	23
Cuadro 2. Primeras áreas y dimensiones identificadas	32
Cuadro 3. Los libros más populares recomendados en el ámbito de la gestión	34
Cuadro 4. Segundas áreas y dimensiones identificadas	47
Cuadro 5. La producción teórica sobre estética y organizaciones	63
Cuadro 6. Las clases de signo	85
Cuadro 7. Matriz conceptual general	87
Cuadro 8. El modelo de identidad de las organizaciones	90
Cuadro 9. Matriz conceptual aplicada al modelo de identidad de las organizaciones	92
Cuadro 10. Matriz conceptual sobre la belleza organizacional	94
Cuadro 11. Dimensiones identificadas en todas las perspectivas analizadas	95
Cuadro 12. Los diez tipos de signo	117

Cuadro 13. Síntesis de las dimensiones identificadas en todas las perspectivas analizadas	118
Cuadro 14. Perfil por edad	127
Cuadro 15. Perfil por nivel de estudios	127
Cuadro 16. Perfil por modalidad de trabajo	128
Cuadro 17. Perfil por cantidad de personas a cargo	128
Cuadro 18. Perfil por ubicación del cargo	129
Cuadro 19. Perfil por tamaño de la organización en la que trabajan	129
Cuadro 20. Perfil por ramo de actividad de la organización en la que	130
Cuadro 21. Outliers por variable	131
Cuadro 22. Estadísticos descriptivos de la muestra depurada	132
Cuadro 23. Perfil por edad	133
Cuadro 24. Perfil por nivel de estudios	133
Cuadro 25. Perfil por modalidad de trabajo	134
Cuadro 26. Perfil por cantidad de personas a cargo	134
Cuadro 27. Perfil por ubicación del cargo	135
Cuadro 28. Perfil por tamaño de la organización en la que trabajan	135
Cuadro 29. Perfil por área de actividad de la organización en la que trabajan	136
Cuadro 30. Outliers por variable	137
Cuadro 31. Estadísticos descriptivos	138
Cuadro 32. Perfil por edad	140
Cuadro 33. Perfil por nivel de estudios	140
Cuadro 34. Perfil por modalidad de trabajo	141
Cuadro 35. Perfil por cantidad de personas a cargo	141
Cuadro 36. Perfil por ubicación del cargo	142
Cuadro 37. Perfil por tamaño de la organización en la que trabajan	142
Cuadro 38. Perfil por área de actividad de la organización en la que trabajan	143
Cuadro 39. Outliers por variable	144
Cuadro 40. Estadísticos descriptivos	145
Cuadro 41. Resultados promedio por cuadrante	145
Cuadro 42. Valoración de los Fines/Lógica (casillero 9) por modalidad de trabajo	148
Cuadro 43. Valoración de los Fines/Lógica (casillero 9) por edad	149
Cuadro 44. Valoración de las Evaluaciones/Ética (casillero 6) por edad	149
Cuadro 45. Valoración de las Estrategias/Estética (casillero 3) por modalidad de trabajo	150
Cuadro 46. Valoración de la Cultura (casillero 7) por nivel de estudios	151
Cuadro 47. Valoración de los Efectos (casillero 8) por nivel de estudios	151
Cuadro 48. KMO y prueba de Barlett para todas las variables	154
Cuadro 49. Variables agrupadas por componentes	155
Cuadro 50. Resultados promedio por cuadrante	158

Cuadro 51. Valoración de los Fines/Lógica (casillero 9) por modalidad de trabajo	159
Cuadro 52. Valoración de los Fines/Lógica (casillero 9) por edad	159
Cuadro 53. Valoración de las Evaluaciones/Ética (casillero 6) por edad	160
Cuadro 54. Valoración de las Estrategias/Estética (casillero 3) por modalidad de trabajo	161
Cuadro 55. Valoración de la Cultura (casillero 7) por nivel de estudios	161
Cuadro 56. Valoración de los Efectos (casillero 8) por nivel de estudios	162
Cuadro 57. Resultados del análisis factorial de todas las variables	164
FACTOR 1. ORGANIZACIÓN ALINEADA-COMUNICATIVA	165
FACTOR 2. ORGANIZACIÓN CENTRADA EN CRECIMIENTO Y DESARROLLO	166
FACTOR 3. ORGANIZACIÓN ENFOCADA EN LA CALIDAD	166
FACTOR 4. ORGANIZACIÓN ADAPTABLE AL CAMBIO CON CAPACITACIÓN Y COOPERACIÓN	167
FACTOR 5. ORGANIZACIÓN ÉTICA EN CONTEXTO ESTABLE	167
FACTOR 6. ORGANIZACIÓN INFORMAL CON BENEFICIOS	168
FACTOR 7. ORGANIZACIÓN POTENCIADORA Y CREATIVA	168
Cuadro 58. Resultados promedio por cuadrante	170
Cuadro 59. Correlación entre las variables	171
Cuadro 60. Resumen del análisis factorial y puntajes de las proposiciones más valoradas	173
Cuadro 61. Requisitos de Glassdoor por categoría de ranking	179
Cuadro 62. Empresas ganadoras en el ranking de GPTW en 2019 en el mundo	181
Cuadro 63. Las narrativas de Cisco	183
Cuadro 64. Las narrativas de Hilton	185
Cuadro 65. Las narrativas de Salesforce	187
Cuadro 66. Empresas ganadoras en el ranking de GPTW en 2019 en España	188
Cuadro 67. Las narrativas de Mapfre	190
Cuadro 68. Las narrativas de Ikea	192
Cuadro 69. Las narrativas de Atento	195
Cuadro 70. Empresas ganadoras en el ranking de Glassdoor en 2020 en Argentina	196
Cuadro 71. Las narrativas de Sap	198
Cuadro 72. Las narrativas de Tenaris	200
Cuadro 73. Las narrativas de Mercado Libre	202
Cuadro 74. Resumen de las narrativas de todas las empresas	203

Introducción

Este Trabajo de Investigación se enmarca en el programa de Doctorado en Creatividad Aplicada que se desarrolla en la Escuela de Arquitectura de la Universidad de Navarra. Las líneas de investigación que propone el programa abarcan el ámbito de la creatividad arquitectónica, artística, audiovisual y en diseño. El presente Trabajo aspira a abrir una línea novedosa de investigación al concentrar la atención en la creatividad y los procesos creativos en el ámbito organizacional.

En el contexto actual, globalizado y competitivo que viene desarrollándose en las últimas décadas, se espera que las decisiones que se toman, sean no solo eficientes, sino también creativas (Shalley y Gilson, 2004). Considerando que la creatividad emerge de la interacción entre los individuos (Csikszentmihalyi, 1996), la creatividad en la toma de decisiones estaría relacionada con el ambiente en el que las personas trabajan, que puede ser propicio, o no.

Este tema fue ampliamente abordado por la disciplina de la Administración o *Management*, desde muy diversas perspectivas: la creatividad basada en el producto (Ford, 1995), la creatividad como un propósito organizacional (King, 1995) la creatividad como resultado de la interacción de personas y grupos (Woodman, Sawyer y Griffin, 1993), entre otras. Runco (2007) resumió los trabajos más relevantes de aproximadamente veinte autores destacando sus aportes en el marco de las denominadas teorías organizacionales de la creatividad.

Los estudios empíricos sobre la creatividad en las organizaciones surgieron en la década de 1990 (Kastika, 2013). En un estudio pionero en 1983, Teresa Amabile realizó una categorización de prácticas para el desarrollo de la creatividad y, posteriormente, presentó prácticas gerenciales para fomentar la creatividad (Amabile, 2007). En las últimas dos décadas, los autores relacionados con las teorías de la creatividad organizacional señalaron cómo los entornos organizacionales pueden favorecer el desarrollo de la creatividad. Los estudios mencionados parecen coincidir en el hecho de que la creatividad en las organizaciones requiere un determinado

ambiente organizacional que la propicie.

De modo que en esta investigación se decidió desplazar el foco de atención de la creatividad a las cuestiones previas que facilitan y posibilitan la creatividad; es decir, en los aspectos estéticos de las organizaciones, responsables de generar en las personas un mayor compromiso con su trabajo. De acuerdo con Alvira (1997):

En nuestros días, el descubrimiento del papel primordial de lo humano en la Empresa ha llevado sobre todo al desarrollo de la *business ethics*, pero la ética es sólo un aspecto del mundo humanístico (...) Así pues, antes de lograr que alguien mejore éticamente, es menester hacer brillar el bien ante sus ojos. Y ese es un problema no ético, sino estético (p.2).

Los aspectos estéticos pueden manifestarse de muchas formas. Alvira (1997) identifica siete facetas en las que se manifiesta la estética en las organizaciones: 1) el *comportamiento* de las personas; 2) el *ritmo* (tiempo) de trabajo; 3) el *lugar* (espacio) de trabajo; 4) la *estructura* de la empresa; 5) el *producto*; 6) la *imagen corporativa* de la empresa; y 7) la *publicidad*, (p.6).

En las últimas décadas la disciplina de la Administración ha dedicado muchos desarrollos teóricos a los aspectos éticos en las organizaciones, pero no a los aspectos estéticos. “Si bien en la actualidad las instituciones entienden que la estética (concebida como arte o belleza) es un factor determinante para alcanzar sus objetivos, lo cierto es que casi no existe una reflexión sistemática (filosófica) que apuntale su necesidad y pertinencia” (Hamburger Fernández, 2008: 205).

Así, si se sostiene que el clima organizacional motiva el compromiso con el trabajo, propiciando la creatividad, la formación estética pasa a ser una clave importante en la filosofía corporativa (Barraca Mairal, 2015). Este Trabajo de Investigación, entonces, se propone tomar como objeto de estudio la estética de las organizaciones y aspira a identificar, desde una perspectiva semiótica, cuáles son las dimensiones y las percepciones que tienen las personas sobre la estética de las organizaciones en las que trabajan.

¿Por qué utilizar una perspectiva semiótica? Porque la perspectiva semiótica triádica del signo, tal como lo propuso el científico, lógico y filósofo estadounidense Charles Sanders Peirce [1893 (1931)], ofrece un nivel más amplio de análisis de las categorías que integran el fenómeno. Para Peirce, el punto de partida de todo conocimiento es la experiencia. Rescatar el pensamiento de Peirce

en el siglo XXI es utilizar la semiótica como un proceso para conocer fenómenos y prácticas sociales, reconstruyendo el proceso de construcción de significado. Los enfoques semióticos se concentran en la articulación del significado más que en los significados mismos.

La creatividad en las organizaciones no está dada *a priori* para ser seguida y socializada, es construida y reconstruida por las prácticas cotidianas. Por lo tanto, es adecuado utilizar la semiótica como teoría de la significación que se centra en la forma del contenido (Batu, 2012). Cuestiones complejas como el significado de la estética organizacional pueden ser concebidas como signos, cuyas categorías (*primeridad, segundidad y terceridad*) permiten una mejor comprensión del fenómeno y proveen una herramienta para profundizar en cada una de ellas.

De modo que el objetivo general de esta investigación es identificar las dimensiones estéticas percibidas en las organizaciones y determinar su valoración en términos de relevancia. Por tratarse de un estudio exploratorio, las hipótesis son de tipo abductivo, es decir, se elaboran al final de la investigación de acuerdo con las relaciones lógicas encontradas entre los casilleros de la matriz semiótica como resultados valorados.

Para dar cumplimiento a sus objetivos, este Trabajo de Investigación tiene un enfoque metodológico mixto. Por un lado, el enfoque es *cualitativo*, con un diseño retrospectivo, transversal y no experimental que utiliza la técnica del análisis exploratorio de significado a partir de los datos obtenidos de la matriz semiótica construida sobre la base del Método para el Análisis de las Investigaciones en Administración (MAIA). Por otro lado, es *cuantitativo*, ya que los resultados obtenidos de las encuestas realizadas son expuestos en forma numérica en la matriz semiótica armada con el método MAIA. Así, los resultados son sometidos a un análisis multivariado, como técnicas de regresión múltiple, correlación o análisis factorial.

Esta tesis doctoral está organizada en dos partes. En la primera parte se abordan las perspectivas teóricas contemporáneas con el objetivo de identificar las dimensiones que han de considerarse en el análisis de las organizaciones y que integran el fenómeno de la estética organizacional. Se revisa la literatura sobre Administración o *Management* para exponer el estado del arte del saber sobre el análisis organizacional (Capítulo 1). Luego se presenta la literatura específica relevante sobre estética de las organizaciones (Capítulo 2) y finalmente se expone un

método para el análisis de las organizaciones basado en la semiótica que establece las bases teóricas para esbozar una teoría sobre la belleza organizacional (Capítulo 3). Como aportación de esta primera parte, se presenta una síntesis estructurada de acuerdo con las categorías lógicas de la semiótica (*primeridad, segundidad y terceridad*), de todas las dimensiones y variables identificadas en la revisión teórica de la literatura sobre administración y estética organizacional.

Mientras que en la primera parte se abordan perspectivas teóricas, en la segunda parte se presentan investigaciones empíricas que indagan sobre nuevas dimensiones que se tienen en cuenta en el análisis organizacional. Se presentan los aspectos metodológicos de esta investigación doctoral (Capítulo 4), se exponen los resultados de cada una de las investigaciones que se llevaron a cabo (Capítulo 5), se validan las variables que aparecen como más valoradas en los discursos de nueve empresas consideradas como los “mejores lugares para trabajar”, entendidos como los más bellos (Capítulo 6).

Finalmente, a partir del estudio teórico y de las investigaciones empíricas, se presentan las claves para una teoría de la belleza en las organizaciones. El método de investigación basado en la semiótica permite identificar al menos diez tipos de belleza (signo) en la identidad organizacional: esto constituye otro importante aporte de este Trabajo, por la utilidad que puede significar para los colaboradores en general y en particular para los empresarios y directivos para conocer la tipología que predomina en su organización.

Los resultados de este Trabajo, resumidos en las conclusiones finales, dilucidan varias nociones en las organizaciones que contribuyen a la formación de los profesionales en arquitectura, por un lado, aspectos de diseño, estructura y funcionalidad de las organizaciones y, por otro, facetas que conciernen al dominio de las capacidades, las relaciones y los propósitos. La confluencia de estas dimensiones pone de manifiesto la fisonomía de la organización formal, la organización informal, las estrategias, las acciones, la cultura y sus logros productivos, así como también plantean las valoraciones estéticas, éticas y lógicas en el ámbito organizacional.

Del mismo modo, debido a que los resultados derivan de un modelo triádico, son más amplios y abarcadores ya que evitan las polarizaciones entre lo micro y lo macro y lo individual y lo social. Es decir que los parámetros resultantes superan muchos enfoques interpretativos que no contemplan el contexto estructural, histórico

y relacional en el cual operan las organizaciones. El modelo triádico se expone en una matriz que, lógicamente, queda abierta a nuevas dimensiones y variables, pero siempre manteniendo la conexión lógica de sus componentes. Haciendo un paralelo con el proyecto arquitectónico, Alonso del Val (2017) manifiesta:

El proyecto es, originariamente, un proceso abierto que tiene distintos niveles de definición, y por tanto de indefinición, dependiendo de los niveles de conocimiento de su realidad interna y de su entorno; lo cual permite una formulación de hipótesis progresivas que se someten al método de prueba y error. (p. 86).

En este sentido las conclusiones dejan abiertas las posibles relaciones entre los componentes de la matriz semiótica, expresados como hipótesis obtenidas por el método abductivo. En palabras de Peirce, la inferencia abductiva es la “adopción provisional de una hipótesis explicativa” (CP 4.541, 1905).

El trabajo finaliza con un epílogo dedicado a los estudiantes de Arquitectura de la Universidad de Navarra. Sentir arraigo en el trabajo es algo así como trabajar en un lugar en el que uno se siente en casa (o como trabajar en la propia casa) y, de acuerdo con Alvira (1997): “La palabra estructura alude al arte arquitectónico. Que la empresa tiene una estructura quiere decir que su vida es, metafóricamente, una especie de casa” (p. 13). En el epílogo, por otra parte, se resume esta tesis doctoral y se expresan los tipos de belleza utilizando la metáfora de una casa.

Hablar de belleza organizacional para contribuir a crear ambientes propicios a la creatividad, parece un disparate en el mundo de los negocios en el que tiene supremacía el razonamiento práctico y analítico. Con humor e ironía mordaz Claramonte (2016), escribe:

Para nada sirve la estética si nuestra sensibilidad sólo puede desperezarse en los territorios acotados de museos, galerías y esos botellones de la pedantería llamados “ferias de arte” (p. 13).

Este Trabajo de Investigación doctoral tiene la esperanza de avivar el interés por incorporar la perspectiva estética en el análisis organizacional y así descubrir y deleitarse en nuevos y más bellos territorios del quehacer en las organizaciones.

PRIMERA PARTE

Perspectivas teóricas
contemporáneas

Introducción a la primera parte

Esta primera parte del trabajo de investigación está destinada a identificar las dimensiones a considerar en el análisis organizacional para, en la segunda parte, analizar la percepción y valoración estética que tienen las personas sobre cada una de ellas.

Para ello en el **Capítulo 1** se revisa la literatura sobre Administración o Management para exponer el estado del arte del saber sobre el análisis organizacional.

En el **Capítulo 2** se presenta la literatura específica sobre estética en las organizaciones que ha tenido un intenso desarrollo teórico en la última década, en particular en Europa. Este capítulo revela otras miradas sobre el análisis de las organizaciones, más amplias y humanistas.

Finalmente en el **Capítulo 3** se expone un método para el análisis de las organizaciones basado en la semiótica y se establecen las bases teóricas para esbozar una teoría sobre la belleza organizacional a partir de las dimensiones identificadas en los capítulos anteriores.

Capítulo 1.

El saber sobre análisis organizacional

Esta sección está destinada a realizar un recorrido por las principales teorías y escuelas en Administración para identificar y seleccionar las principales dimensiones que han de considerarse en el análisis organizacional. Esta tarea para los expertos en organizaciones y así como está expresada, puede parecer una misión imposible, porque ¿qué es Administración?, ¿una ciencia o una técnica? En un ámbito tan complejo como lo es el de las organizaciones humanas, ¿cómo distinguir y con qué criterio evaluar sus dimensiones más relevantes?

En primer lugar, así como señalaba Ruth Sautu (2005) que “todo es teoría”, podría sostenerse que “todo es administración”: desde que el ser humano existe hasta nuestros días ha debido organizarse y administrarse para sobrevivir. Sin embargo, la Administración, como disciplina de estudio, más allá de su estatus epistemológico, tiene menos de cien años de existencia. Así, en este trabajo, se considerará la Administración desde la perspectiva restringida de la disciplina científica cuyo objeto de estudio son las organizaciones sociales. En Administración, el objetivo final de estudio no es la comprensión de su objeto, sino más bien encontrar las formas de intervenir en él por medio de prácticas recomendadas a aquellas personas que dirigen organizaciones.

Así, acotado el ámbito de revisión bibliográfica y antes de entrar en el denso terreno de la literatura sobre Administración y gestión, es necesario construir un andamiaje para sostener el análisis. Para esto se utilizarán en esta investigación las nociones de la semiótica como herramienta metodológica.

La teoría de los signos (*semiótica*) elaborada por Charles Sanders Peirce (1839-1914) tiene por objeto de estudio la semiosis, la acción de los signos, que puede definirse también como la inferencia a partir de los signos. La originalidad del pensamiento peirceano consiste en la concepción triádica del signo, como una relación de tres términos que refieren a categorías ontológicas, o elementos

diversos: 1) es un ícono (*primeridad*), tiene semejanza con la forma efectiva de ser, representa el universo de posibilidades, 2) es un índice (*segundidad*), en la medida que indica un objeto en particular, representa el universo de lo real de lo existente, y 3) es un símbolo (*terceridad*) una generalidad que forma parte de un sistema convencional. Todo signo para que adquiera significado tiene que tener un contexto significante, un sistema previo que le confiera sentido a la interpretación.

De acuerdo con Peirce (1931), la acción humana es un proceso dinámico en el que cualquier acción de un agente A sobre otro agente B (considerado genéricamente como su entorno), produce reacciones que generan nuevas acciones; se conforma así una espiral de interacciones. En el ámbito de las organizaciones, una de las tareas más frecuentes de las personas que las dirigen es tomar decisiones. Como toda acción humana, el proceso de toma de decisiones implica un aprendizaje. Significa que cada vez que se tome una decisión y se la ponga en práctica, los resultados satisfactorios o no que se obtengan de esa acción constituyen una experiencia, que se incorpora como un aprendizaje para quien decide y lo transforma.

Cuando el directivo o gobernante de una organización debe tomar una decisión *a priori* pone en funcionamiento su capacidad evaluativa para manejar sus motivos y sus impulsos hacia una determinada acción y diseña un escenario de los resultados posibles para cada alternativa. Del mismo modo ocurre a posteriori, cuando evalúa los resultados de la acción que eligió, es decir, las consecuencias de la decisión que tomó. Así, es posible construir un modelo de práctica impulsada por el cambio institucional a partir de las prácticas cotidianas de los integrantes de la organización (Smets, Morris y Greengood, 2012). Este proceso, que puede continuarse indefinidamente, supone una intención o propósito que motiva la acción y esta intención es la que dota a la acción humana de su carácter racional y deliberado.

Aquí aparece una clave importante para conectar el pensamiento de Peirce con la Administración y gestión directiva y es la noción de autocontrol de la conducta hacia un fin o propósito determinado. La perspectiva semiótica se ha utilizado para comprender las relaciones internas en las organizaciones que se generan a partir de los procesos de construcción de sentido, ofreciendo una herramienta que proporciona opciones de apelación a formas simbólicas (Garduño Oropeza y Zúñiga Roca, 2008).

Partiendo del supuesto de que los discursos en las organizaciones son coproducidos por los distintos oradores (y no solamente por quien habla), la teoría

triádica del signo de Peirce proporciona un marco teórico enormemente útil para analizar los procesos de acción-construcción colectiva (Lorino, 2014).

En este trabajo, el andamiaje para sostener el análisis de la literatura sobre Administración, se compone de tres pilares:

1. FUNDAMENTOS: primeridad

Las posibilidades con las que cuenta la organización representadas formalmente por las instalaciones (edificios, muebles, maquinarias, etc.), organigramas, tecnología y tácticas de trabajo que dispone, las estrategias que elabora y los principios que las sostienen. Se resume en la expresión: *con qué contamos*.

2. PROCESOS: segundidad

La realidad expresada en las prácticas de la organización tanto en su planeamiento como en los procesos de toma de decisiones y las evaluaciones de las conductas y acciones. Se resume en la expresión: *qué hacemos*.

3. VALORACIONES: terceridad

La regularidad que se asume como ley, incluye la cultura organizacional, los valores compartidos y los fines o propósitos que guían el accionar de las organizaciones. Se resume en la expresión: *cómo lo hacemos*.

Sobre la base de estos tres pilares, y con el objetivo de identificar las dimensiones que han de considerarse para el análisis organizacional, en la sección siguiente se procederá a revisar la literatura sobre Administración desde tres perspectivas diferentes. La primera revisión se realiza teniendo en cuenta la bibliografía más destacada que influyó en las escuelas de Administración. Como la mayoría de la producción proviene del mundo anglosajón, también se agregan algunos autores reconocidos particularmente en la Argentina y en España.

Teniendo en cuenta que la disciplina de la Administración tiene por objetivo elaborar herramientas de intervención y recomendar las mejores prácticas a aquellas personas que dirigen las organizaciones, en la segunda perspectiva se abordan las recomendaciones de los libros más populares y de mayor influencia entre empresarios y directivos.

La tercera y última perspectiva considera las nociones que surgieron como

más relevantes en el ámbito organizacional, de acuerdo con los resultados de las encuestas realizadas a 1.092 personas en investigaciones previas.

1.1. Principales teorías y escuelas para el abordaje organizacional

Para desarrollar esta primera perspectiva teórica se tomó como base el trabajo de Crainer (2005),¹ que presenta los 50 mejores libros de gestión empresarial. El autor explica que la selección surgió a partir de una investigación en la que se consultó opiniones a una gran variedad de personas en el Reino Unido y en los Estados Unidos. Reconoce que podría haber importantes omisiones en la lista; por ese motivo, en el apéndice, consigna cincuenta libros más con un breve resumen. La mayor parte de las obras citadas fueron escritas por académicos de las principales escuelas de negocios de los Estados Unidos, de modo que las temáticas y perspectivas de estos autores están basadas en investigaciones más que en experiencias prácticas de dirigir organizaciones.

Además de presentar las obras por el orden cronológico de la primera edición, Crainer las organiza según las siguientes temáticas principales:

- **Dirección.** Reúne los libros que se ocupan del rol del directivo y las principales aptitudes requeridas en su cargo.
- **Liderazgo.** Se distingue la diferencia entre dirigir y liderar, también destacando los requisitos para ser un buen líder.
- **Complejidad.** Agrupa los libros que abordan la lógica de la sociedad mercantil y sus fronteras.
- **Personal.** Se aborda el problema de la confianza en las organizaciones y la diferencia entre trabajo y empleo.
- **Clientes.** En este grupo de libros se concentran los que tratan sobre la lealtad de los clientes y cómo responder a sus expectativas.
- **Mundial.** Como consecuencia del fenómeno de la globalización surge la preocupación por mantener la cohesión empresarial y por respetar las diferencias regionales y locales.

¹ La primera edición de este libro se publicó en 1997 con el título *The ultimate business library: 50 books that made management*.

- **El futuro.** Reúne las obras de finales del siglo XX que abordan la problemática del cambio de contexto y su consecuente cambio en el estilo de gestión.
- **Renovación.** El cambio organizacional se considera necesario para la vitalidad de la organización y los títulos de este apartado abordan por qué algunas organizaciones logran readaptarse y otras no.
- **Competencia.** Este grupo de libros tiene como temática principal la cuestión de crear ventajas competitivas duraderas.
- **Eficiencia.** Se aborda cómo hacer más con menos y tener los menores costos en el mundo.
- **Estrategia.** Reúne las diferentes perspectivas sobre la estrategia corporativa.
- **Diversión.** Se mencionan dos libros que sugieren no tomar demasiado en serio la vida en la empresa para que no resulte agobiante.

En el **Cuadro 1** se expone la selección de Crainer.

Cuadro 1.
Los 50 libros que han dado forma a la gestión empresarial

REF.	AÑO	AUTOR	TÍTULO	TEMA
Prehistoria de la gestión empresarial				
1	500 a.C	Sun Tzu	<i>El arte de la guerra</i>	COMPETENCIA
2	1513	Maquiavelo	<i>El príncipe</i>	LIDERAZGO
3	1776	Adam Smith	<i>The wealth of nations</i>	CLIENTES
1900 – 1929				
4	1911	Frederick Taylor	<i>The principles of scientific management</i>	EFICIENCIA
5	1916	Henri Fayol	<i>Administration industrielle et générale</i>	DIRECCIÓN
6	1923	Henry Ford	<i>My life and work</i>	LIDERAZGO
Los años treinta				
7	1937	Dale Carnegie	<i>How to win friends and influence people</i>	DIRECCIÓN
8	1938	Chester Barnard	<i>The functions of the executive</i>	DIRECCIÓN
Los años cuarenta				
9	1941	Mary Parker Follet	<i>Dynamic administration</i>	DIRECCIÓN
10	1947	Max Weber	<i>Theory of social and economic organization</i>	COMPLEJIDAD

Los años cincuenta				
11	1954	Abraham Maslow	<i>Motivation and personality</i>	PERSONAL
12	1954	Peter Drucker	<i>The practice of management</i>	DIRECCIÓN
13	1958	C.N. Parkinson	<i>Parkinson 's law</i>	DIVERSIÓN
14	1959	Frederick Herzberg	<i>The motivation to work</i>	PERSONAL
Los años sesenta				
15	1960	Douglas McGregor	<i>The human side of enterprise</i>	PERSONAL
16	1962	Ted Levitt	<i>Innovation in marketing</i>	CLIENTES
17	1962	Alfred Chandler	<i>Strategy and structure</i>	COMPLEJIDAD
18	1963	Thomas Watson Jr.	<i>A business and its beliefs</i>	LIDERAZGO
19	1963	Alfred P. Sloan	<i>My years with GM</i>	COMPLEJIDAD
20	1965	Igor Ansoff	<i>Corporate strategy</i>	ESTRATEGIA
21	1967	Philip Kotler	<i>Marketing management</i>	CLIENTES
22	1969	Peter Drucker	<i>The age of discontinuity</i>	FUTURO
Los años setenta				
23	1970	Robert Townsend	<i>Up the organization</i>	DIVERSIÓN
24	1973	Henry Mintzberg	<i>The nature of managerial work</i>	DIRECCIÓN
25	1978	Chris Argyris y Donald Schon	<i>Organizational learning</i>	RENOVACIÓN
26	1978	James MacGregor Burns	<i>Leadership</i>	LIDERAZGO
Los años ochenta				
27	1980	Michael Porter	<i>Competitive strategy</i>	COMPETENCIA
28	1980	Alvin Toffler	<i>The third wave</i>	FUTURO
29	1981	Richard Pascale y Anthony Athos	<i>The art of the Japanese management</i>	MUNDIAL
30	1982	Tom Peters y Robert Waterman	<i>In search of excellence</i>	RENOVACIÓN
31	1982	Kenichi Ohmae	<i>The mind of the strategist</i>	ESTRATEGIA
32	1982	Edwards Deming	<i>Out of the crisis</i>	CLIENTES
33	1983	Rosabeth Moss Kanter	<i>The change masters</i>	RENOVACIÓN
34	1984	Meredith Belbin	<i>Management teams</i>	PERSONAL
35	1985	Warren Bennis y Burt Nanus	<i>Leaders</i>	LIDERAZGO
36	1985	Edgar Schein	<i>Organizational culture and leadership</i>	RENOVACIÓN
37	1988	Joseph M. Juran	<i>Juran on planning for quality</i>	CLIENTES
38	1989	Christopher Bartlett y Sumantra Ghoshal	<i>Managing across borders</i>	MUNDIAL
39	1989	Charles Handy	<i>The age of unreason</i>	FUTURO

Los años noventa				
40	1990	Kenichi Ohmae	<i>The borderless world</i>	MUNDIAL
41	1990	Michael Porter	<i>The competitive advantage of nations</i>	MUNDIAL
42	1990	Richard Pascale	<i>Managing on the edge</i>	RENOVACIÓN
43	1990	Peter Senge	<i>The fifth discipline</i>	RENOVACIÓN
44	1992	Tom Peters	<i>Liberation management</i>	RENOVACIÓN
45	1993	Ricardo Semler	<i>Maverick!</i>	DIRECCIÓN
46	1993	Michael Hammer y James Champy	<i>Reengineering the corporation</i>	EFICIENCIA
47	1993	Fons Trompenaars	<i>Riding the waves of culture</i>	MUNDIAL
48	1994	Henry Mintzberg	<i>The rise and fall of strategic planning</i>	ESTRATEGIA
49	1994	Michael Goold, Andrew Campbell y Marcus Alexander	<i>Corporate-level strategy</i>	COMPLEJIDAD
50	1994	Gary Hamel y C.K. Prahalad	<i>Competing for the future</i>	FUTURO Y ESTRATEGIA

FUENTE: Cuadro de elaboración propia sobre la base de Crainer (2005).

La agrupación temática que realizó Crainer corresponde a los criterios y el estado del arte de la disciplina de la Administración en la época en que fue escrito el libro, es decir a finales del siglo XX.

En la sección siguiente, se agruparán los libros de acuerdo con las categorías lógicas de *primeridad*, *segundidad* y *terceridad*.

1.1.1. Los fundamentos: primeridad

A esta categoría corresponden todas las cuestiones previas al funcionamiento de la organización. Constituye el mundo de las posibilidades. Así, antes de poner en marcha un emprendimiento existe una posible **estrategia** que guía la acción. La estrategia se refleja en **tácticas** concretas para lograrla, que a su vez responden a determinadas ideologías o siguen los dictados de determinadas **principios**. Por ejemplo, si la estrategia consiste en ser competitivo, se desarrollarán tácticas para mejorar la productividad apoyados en principios en los que prevalece la racionalidad económica; si en cambio la estrategia es lograr mantener un alto nivel de motivación en los colaboradores, se tenderá a desarrollar tácticas para mejorar las relaciones interpersonales, siguiendo una racionalidad humanista.

A continuación se mencionan las obras seleccionadas, según tres criterios: las estrategias, las tácticas y los principios.

ESTRATEGIAS

La noción de estrategia es antigua, proviene del ámbito militar y refiere a la planificación de la destrucción del enemigo para alcanzar el poder. En el ámbito de la administración tuvo auge en las décadas de 1980 y 1990. Numerosos académicos de las principales escuelas de negocios estadounidenses se dedicaron a desarrollar modelos para la planificación estratégica, establecer reglas para la competencia exitosa, para planificar bien las cosas cotidianas o para evitar los fallos en la planificación.

En otras obras la estrategia es concebida como un proceso (estrategizar) en el cual es necesario cambiar la forma de pensar, es decir, que se interpreta el concepto haciendo foco en la mentalidad del estratega, por lo que en esas obras se dan recomendaciones para crear y gestionar organizaciones innovadoras o para prever la necesidad del cambio y liderarlo.

Poder

1 – Sun-Tzu (500 a.C.). *El arte de la guerra*.

Cambio

22 – Drucker (1969). *The age of discontinuity*.

28 – Toffler (1980). *The third wave*.

30 – Peters y Waterman (1982). *In search of excellence*.

33 – Kanter Moss (1983). *The change masters*.

39 – Handy (1989). *The age of unreason*.

42 – Pascale (1990). *Managing on the edge*.

Corporativas

20 – Ansoff (1965). *Corporate strategy*.

31 – Ohmae (1982). *The mind of the strategist*.

48 – Mintzberg (1994). *The rise and fall of strategic planning*.

49 – Goold, Alexander y Campbell (1994). *Corporate-level strategy*.

50 – Hamel y Prahalad (1994). *Competing for the future*.

Competitivas

27 – Porter (1980). *Competitive strategy*

TÁCTICAS

En esta sección se seleccionaron las obras que construyen un puente entre los principios y las estrategias. Parten de estereotipos o modelos de organizaciones y desarrollan tácticas para adquirir aptitudes en la práctica, ya sea para comprender mejor los procesos de aprendizaje colectivo, para tornar el trabajo individual más

rico en aprendizaje o para relacionarse con las personas en las organizaciones.

Aprendizaje

25 – Argyris y Schon (1978). *Organizational learning*.

43 – Senge (1990). *The fifth discipline*.

Relaciones interpersonales

7- Carnegie (1937). *How to win friends and influence people*.

PRINCIPIOS

En esta sección se encuentran la mayor parte de los libros que Crainer seleccionó, una producción literaria que floreció en las décadas de 1980 y 1990. Todas ellas pretenden contribuir con recomendaciones para hacer las organizaciones más productivas y eficaces, no necesariamente más bellas.

Las teorías abordan nociones de la estructura organizacional con perspectivas rígidas o flexibles, como son las recomendaciones más actuales: las organizaciones en red. El trabajo, si bien es un campo de interés de estudio para la sociología y la psicología, también lo fue para la administración. Cómo desglosarlo, hasta reducirlo a tareas sencillas, sentó las bases para la gestión científica tayloriana que a su vez fue la inspiración para las posteriores teorías sobre reingeniería.

Quizá las recomendaciones más frecuentes en la literatura sobre gestión se encuentran alrededor de la temática de la dirección y el liderazgo, nociones tan antiguas como la estrategia. Claramente entre la producción teórica sobre estos asuntos se distinguen racionalidades opuestas, algunas más racionalistas y otras de corte más humanista. En todos estos casos estas obras marcaron las tendencias del pensamiento administrativo sobre la dirección, el liderazgo y la motivación en las organizaciones en la época en que fueron publicadas.

Organización del trabajo

3 – Smith (1776). *The wealth of nations*.

4 – Taylor (1911). *The principles of scientific management*.

46 – Champy y Hammer (1993). *Reengineering the corporation*.

Dirección

5 – Fayol (1916). *Administration industrielle et générale*.

8 – Barnard (1938). *The functions of the executive*.

9 – Parker Follet (1941). *Dynamic administration*.

12 – Drucker (1954). *The practice of management*.

24 – Mintzberg (1973). *The nature of managerial work*.

45 – Semler (1993). *Maverick!*

Liderazgo

2 – Maquiavelo (1513). *El príncipe*.

26 – Burns (1978). *Leadership*.

35 – Bennis y Nanus (1985). *Leaders*.

Motivación

11 – Maslow (1954). *Motivation and personality*.

14 – Herzberg (1959). *The motivation to work*.

15 – McGregor (1960). *The human side of enterprise*.

34 – Belbin (1984). *Management teams*.

Estructura organizacional

10 – Weber (1947). *Theory of social and economic organization*.

17 – Chandler (1962). *Strategy and structure*.

44 – Peters (1992). *Liberation management*.

1.1.2. Los procesos: *segundidad*

Así como la primeridad es la categoría de la mera posibilidad, que si no se ejerce no es nada, en la segundidad esa posibilidad se concreta en la realidad. Es la categoría de los hechos reales, de las acciones y las reacciones. Los principios, entonces, se materializan en **planes de acción** como los planes financieros, de marketing o de gestión con calidad certificada, entre otros.

Los planes se traducen concretamente en **acciones** —que pueden o no seguirlos— y las acciones tienen consecuencias tangibles en el contexto en que se producen. Las **evaluaciones** sobre el carácter bueno o malo de tales consecuencias es estudiado y analizado por la ética, disciplina filosófica.

PLANES

Una de las especializaciones en administración es el marketing y sus precursores. En la década de 1960 alertaron sobre la importancia para los directivos de orientarse menos a la producción de productos y servicios y más hacia la satisfacción del cliente. En otras palabras, señalaron la necesidad de cambiar de un *marketing* de transacciones a un *marketing* de relaciones.

Esta premisa sigue vigente en la actualidad y el aumento de la competencia originó la necesidad de, no solamente satisfacer al cliente, sino también conseguir que el cliente hable bien de su proveedor, que lo recomiende; así, en la década de 1980, entra en escena la calidad como otra noción que debe ser prioritaria para la cúpula directiva.

Calidad

32 – Deming (1982). *Out of the crisis*.

37 – Juran (1988). *Juran on planning for quality*.

Marketing

16 – Levitt (1962). *Innovation in marketing*.

21 – Kotler (1967). *Marketing management*.

ACCIONES

En esta sección se incluyeron los tres libros autobiográficos de la selección de Crainer. Cabe mencionar las acciones que cada uno de estos autores, ejecutivos de grandes compañías (Ford, IBM y GM), consideraron cruciales para el éxito de sus respectivas gestiones. En primer lugar el concepto de “producción en serie”, innovador en la década de 1920 y que, con diferencias tecnológicas, se continúa aplicando.

En segundo lugar, se destacan las creencias y los valores centrales de las compañías como una constante que debe estar en la base de todas las acciones y políticas de las organizaciones.

Finalmente, la tercera innovación en su época, fue organizar la actividad de la empresa en múltiples divisiones, lo que podría considerarse el antecedente de la actual organización por unidades de negocio.

Biografías

6 – Ford (1923) *My life and work*.

18 – Watson Jr. (1963) *A business and its beliefs*.

19 – Sloan (1963) *My years with General Motors*.

1.1.3. Las valoraciones: terceridad

En la teoría de los signos, la terceridad es la categoría de los símbolos a la que se incorporan los índices (*segundidad*) y los íconos (*primeridad*). Un ícono es un dibujo y si le agregamos un índice, que indica un determinado objeto real, se puede transformar en un mapa. Al agregarle la bandera del país que indica el mapa, se conecta el objeto mapa con la idea de quien lo interpreta observando la bandera que es el símbolo de ese país.

La *terceridad* no es la acción, es el hábito que gobierna la conducta, es la categoría de la cultura, de las convenciones, de las leyes, del orden simbólico. Así,

los planes, realizados según determinados principios, siguen un orden basado en la **cultura** y las leyes. Un plan de marketing no podría contemplar acciones, por ejemplo, de propaganda que violen las leyes del lugar en el que se ejecutará.

Del mismo modo, las acciones en las organizaciones tienen **efectos** pragmáticos en términos de logros y productividad. Toda acción sigue determinados **finés** o propósitos que guían la acción; éste es el ámbito de la lógica como principio ordenador de la existencia de la organización.

CULTURA

Las últimas obras que resta adjudicar a un ámbito semiótico son las que se refieren a la cultura. Se identificaron dos dimensiones de interés reflejadas en los libros que se reseñan en esta sección. La primera se refiere a los cambios a nivel mundial, en particular la emergencia de las empresas japonesas, altamente competitivas. Las investigaciones tienden a elucidar qué elementos se destacan de la gestión empresarial. Uno de los apuntados es la visión. También se cuestiona qué forma de organización debe adoptarse en un mundo global y competitivo. No hay una única respuesta, pero sí hay consenso en que la cultura afecta a la gestión, por lo tanto los directivos deberían estar atentos a esta diversidad para poder sacar partido de ella.

Algunos autores investigaron la cultura organizacional como una noción autónoma y otros pusieron en tela de juicio los comportamientos organizacionales “culturalmente” aceptados.

Organizacional

13 – Parkinson (1958). *Parkinson's law*.

23 – Townsend (1970). *Up the organization*.

36 – Schein (1985). *Organizational culture and leadership*.

Social

29 – Pascale y Athos (1981). *The art of the Japanese management*.

38 – Bartlett y Ghoshal (1989). *Managing across borders*.

40 – Ohmae (1990). *The borderless world*.

41 – Porter (1990). *The competitive advantage of nations*.

47 – Trompenaars (1993). *Riding the waves of culture*.

² Ver el sitio:

https://www.ieseinsight.com/busquedaResultados.aspx?buscador=2&keywords=&autores=&titulo=&referencia=&fPublicacionMesInf=&fPublicacionAnyoInf=&fPublicacionMesSup=&fPublicacionAnyoSup=&idiomaB=&idiomaBT=&area=&tipo=1&tipoT=Libro&deps=&publicadoPor=&catedra=&_ga=2.42177132.873576895.1581938265-1499800484.1581938265>.

Consultado el 06/03/2020

A partir de la reclasificación de las obras seleccionadas por Crainer, quedan planteadas las primeras áreas y dimensiones para el análisis organizacional. Como se mencionó al principio de esta sección, se amplió la lista de Crainer revisando la bibliografía utilizada en las principales escuelas de negocios de Argentina y de España, que puede encontrarse en el Anexo I.

También se consultó una base de datos de 564 libros de Administración recomendados por el IESE². A continuación se listan los títulos que abordan áreas diferentes a las ya presentadas.

PRINCIPIOS

Comportamiento organizacional

51 – Schvarstein (2003). *La inteligencia social de las organizaciones*.

ESTRATEGIAS

Comunicación

52 – Bel Mallén y Pin Arboledas (2018). *Cuando las ostras necesitan orejas. Teoría y práctica de la comunicación corporativa*.

53 – De la Cierva Álvarez de Sotomayor (2015). *Comunicar en aguas turbulentas. Un enfoque ético para la comunicación de crisis*.

TÁCTICAS

Toma de decisiones

54 – Ariño (2005). *Toma de decisiones y gobierno de organizaciones*.

55 – Bonatti (coord.) (2010). *Teoría de la decisión*.

EVALUACIONES

Conductas

56 – Bueno Campos (dir. y coord.) (2004). *El gobierno de la empresa. En busca de la transparencia y la confianza*.

57 – Cortina (2000). *Ética de la empresa*.

58 – Fontrodona Felip, Guillén Parra y Rodríguez Sedano (1998). *La ética que necesita la empresa*.

59 – Gilli (2013). *Ética y empresa. Valores y responsabilidad social en la gestión*.

60 – Paladino, Debeljuh y Del Bosco (2007). *Integridad, un liderazgo diferente*.

61 – Polo (1995). *Ética. Hacia una versión moderna de los temas clásicos*.

62 – Sisón (2003). *Liderazgo y capital moral*.

FINES

Armonía entre la vida profesional y personal

63 – Chinchilla, Jiménez y García-Lombardía (2018). *Integrar la vida.*

Realización personal

64 – Nueno (2018). *Jubilado ¿Y ahora qué? Empezar en la jubilación.*

65 – Gracián (2001). *Oráculo manual y arte de prudencia. (Trabajo original publicado en 1647).*

En el **Cuadro 2** se resumen las áreas y las dimensiones de las temáticas abordadas. Los autores están identificados por el número de orden que se asignó en el Cuadro 1 y en el agregado posterior.

Cuadro 2.
Primeras áreas y dimensiones identificadas

FUNDAMENTOS <i>Primeridad</i>	PRINCIPIOS	TÁCTICAS	ESTRATEGIAS
	Organización del trabajo 3 – 4 – 46	Aprendizaje 25 – 43	Poder 1
	Dirección 5 – 8 – 9 – 12 – 24 – 45	Relaciones interpersonales 7	Cambio 22 – 28 – 30 – 33 – 39 – 42
	Liderazgo 2 – 26 – 35	Toma de decisiones 54 – 55	Corporativas 20 – 31 – 48 – 49 – 50
	Motivación 11 – 14 – 15 – 34		Competitivas 27
	Estructura organizacional 10 – 17 – 44		Comunicación 52 – 53
	Comportamiento organizacional 51		
PROCESOS <i>Segundidad</i>	PLANES	ACCIONES	EVALUACIONES
	Calidad 32 – 37	Biografías 6 – 18 – 19	Conductas 56 – 57 – 58 – 59 – 60 – 61 – 62
	Marketing 16 – 21		
VALORACIONES <i>Terceridad</i>	CULTURA	FINES	
	Organizacional 13 – 23 – 36	Armonía entre la vida profesional y personal 63	
	Social 29 – 38 – 40 – 41 – 47	Realización personal 64 – 65	

FUENTE: Cuadro de elaboración propia

Quedan así planteadas, en el **Cuadro 2** las principales dimensiones identificadas para el análisis organizacional, surgidas de la primera revisión de la literatura en administración. Como se resaltó al inicio de esta sección, exceptuando los libros biográficos y otras obras de autores que han tenido experiencia en dirigir organizaciones, en su mayor parte tienen bases teóricas de tipo académico. Por este motivo y para actualizar la perspectiva teórica, en la sección siguiente se revisan los libros más leídos por empresarios y directivos con el objetivo de identificar las recomendaciones prácticas actuales.

1.2. Principales libros recomendados a empresarios y directivos

La tarea de revisar la literatura empresarial sugerida en los medios de comunicación fue ardua, básicamente por la abundancia de recomendaciones. Aparentemente los empresarios y directivos de organizaciones, así como los estudiosos de la disciplina de administración o gestión, son ávidos lectores y representan un mercado editorial que parece inagotable. Lógicamente, el estilo literario de estas obras es un poco diferente al de las obras de la selección anterior, es decir, menos académico y más próximo a la autoayuda.

Curiosamente parece que abunda la creencia de que se puede estudiar y aprender la disciplina de la administración leyendo libros sobre “cómo hacer las cosas”. Si quien lee practica la gerencia, con esta literatura tendría algo así como las recetas para “hacer las cosas bien”, más allá de tener una formación profesional formal en administración. Algo así como leer sobre técnicas de arquitectura y luego salir al mundo profesional a diseñar y ejecutar obras.

La selección que se presenta en el **Cuadro 3** incluye 123 títulos, entre los que se encuentran, por supuesto, textos muy valiosos. ¿Cómo se realizó la revisión de la literatura recomendada? Se consultaron las webs de librerías, periódicos dedicados a negocios, recomendaciones de escuelas de negocios y libros nominados para el premio Know Square del 2011 al 2019.³ La lista completa de los sitios consultados puede verse en el Anexo 2, en el que se encuentra la versión disponible, la editorial, así como también un breve resumen de la obra.

³ Este premio tiene “...el objetivo de destacar aquellos que ayuden a tomar mejores decisiones en el mundo empresarial. Es el único premio existente que destaca el mejor libro de empresa publicado en castellano”. Extraído de la página < <http://www.knowsquare.es/>>. Consultado el 12/03/2020.

Todos los libros fueron numerados y se presentan en el orden citados en los respectivos sitios. Se buscó identificar el año de la primera edición en el idioma original (en la bibliografía se relaciona el año de la edición disponible en español) y, en la última columna, se colocaron asteriscos para cada una de las veces que el libro fue recomendado por otro sitio de consulta. Así, por ejemplo, el libro *Inteligencia emocional* de Daniel Goleman, aparece en cinco de los diez lugares consultados. También se sombrearon los títulos que ya fueron expuestos en la sección anterior, aunque se los haya citado en la lengua original y la recomendación de esta sección sea su traducción al español.

Los libros relacionados abordan diferentes áreas; para simplificar el análisis se los clasificó de acuerdo con la principal temática que abordan, de modo que podrían aparecer en varias áreas temáticas, pero se prefirió priorizar una de ellas. El criterio para clasificar el principal tema abordado es el mismo que en la sección anterior: Fundamentos (primeridad), Procesos (segundidad) y Valoraciones (terceridad). Como se verifica en el Cuadro 3, surgieron nuevas dimensiones en cada una de estas áreas.

Cuadro 3.

Los libros más populares recomendados en el ámbito de la gestión

REF	AÑO	AUTOR	TÍTULO	TEMA	CITAS
a) https://www.lifeder.com/libros-de-administracion-de-emresas/					
1	2001	Allen, David	<i>Organízate con eficacia</i>	TÁCTICAS Productividad	
2	2003	Allen, David	<i>Sé más eficaz: 52 claves para mejorar tu productividad en la vida y en el trabajo</i>	TÁCTICAS Productividad	
3	2000	Arbinger Institute	<i>La caja</i>	TÁCTICAS Productividad	
4	2000	Brinkman, Rick y Kirschner, Rick	<i>Amarás a tus clientes</i>	TÁCTICAS Relaciones interpersonales	*
5	1996	Canfield, Jack y Hansen Mark V.	<i>Sopa de pollo para el alma</i>	ESTRATEGIAS Bienestar personal	
6	2006	Canfield, Jack	<i>Los principios del éxito: Cómo llegar de donde está a donde quiere ir</i>	FINES Éxito personal	
	1937	Carnegie, Dale	<i>Cómo ganar amigos e influir sobre las personas</i>	TÁCTICAS Relaciones interpersonales	* *
7	1984	Cialdini, Robert	<i>Influencia</i>	TÁCTICAS Relaciones interpersonales	*

8	1994	Clason, George S.	<i>El hombre más rico de Babilonia</i>	FINES riqueza propia y en la sociedad	
9	1997	Covey, Stephen	<i>Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva</i>	TÁCTICAS Productividad	*
10	1967	Drucker, Peter	<i>El ejecutivo eficaz</i>	TÁCTICAS Toma de decisiones	*
11	2016	Drucker, Peter y Maciariello, Joseph	<i>El ejecutivo eficaz en acción</i>	TÁCTICAS Toma de decisiones	
12	2010	Fried, Jason y Heinemeier Hansson, David	<i>Reinicia: Borra lo aprendido y piensa la empresa de otra forma</i>	TÁCTICAS Creatividad	**
13	2005	Gladwell, Malcolm	<i>Blink: Inteligencia Intuitiva</i>	PRINCIPIOS Inteligencia intuitiva y emocional	
14	1995	Goleman, Daniel	<i>Inteligencia emocional</i>	PRINCIPIOS Inteligencia intuitiva y emocional	****
15	1998	Greene, Robert	<i>Las 48 leyes del poder</i>	ESTRATEGIAS Poder	
16	2013	Heath, Chip y Heath, Dan	<i>Decídete: Cómo tomar las mejores decisiones en la vida y en el trabajo</i>	TÁCTICAS Toma de decisiones	
17	1937	Hill, Napoleon	<i>Piense y hágase rico</i>	FINES Éxito personal	**
18	2011	Isaacson, Walter	<i>Steve Jobs. La biografía</i>	ACCIONES Biografías	
19	1998	Johnson, Spencer	<i>¿Quién se ha llevado mi queso?</i>	ESTRATEGIAS Cambio	***
20	2013	Keller, Gary y Papasan, Jay	<i>Solo una cosa</i>	TÁCTICAS Productividad	
21	1997	Kiyosaki, Robert	<i>Padre rico, padre pobre</i>	FINES Éxito personal	
22	1998	Lencioni, Patrick	<i>Las cinco disfunciones de un equipo</i>	EFFECTOS Trabajo en equipo	
23	2004	Liker, Jeffrey K.	<i>Las claves del éxito de Toyota: 14 principios de gestión del fabricante más grande del mundo</i>	PRINCIPIOS Organización del trabajo	
	1513	Maquiavelo	<i>El príncipe</i>	PRINCIPIOS Liderazgo	
24	2014	Mckeown, Greg	<i>Esencialismo. Logra el máximo de resultados con el mínimo de esfuerzo</i>	TÁCTICAS Productividad	
25	2001	Patterson, Kerry	<i>Conversaciones cruciales</i>	ESTRATEGIAS	
26	2010	Pink, Daniel H.	<i>La sorprendente verdad sobre lo que nos motiva</i>	PRINCIPIOS Motivación	
27	2013	Pink, Daniel H.	<i>Vender es humano: La sorprendente verdad sobre cómo convencer a los demás</i>	ESTRATEGIAS Persuasión	
	1980	Porter, Michael E.	<i>Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores, 1980</i>	ESTRATEGIAS Competitivas	**
28	2010	Puig, Mario Alonso	<i>Reinventarse</i>	ESTRATEGIAS Cambio	
29	2011	Ries, Eric	<i>El método Lean Startup</i>	TÁCTICAS Productos, videos y web	*
30	2009	Sinek, Simon	<i>La clave es el porqué</i>	ESTRATEGIAS Persuasión	

	500 a.C	Sun Tzu	<i>El arte de la guerra</i>	ESTRATEGIAS Poder	*
31	2008	Ulrich, Dave; Smallwood, Norm y Sweetman, Kate	<i>El código del nuevo líder</i>	PRINCIPIOS Liderazgo	
32	1981	Ury, William y Fisher, Roger	<i>Obtenga el sí: El arte de negociar sin ceder</i>	TÁCTICAS Relaciones interpersonales	
b) https://nelsonportugal.com/libros-de-administracion/					
33	1981	Blanchard, Ken y Johnson, Spencer	<i>Manager al minuto</i>	TÁCTICAS Productividad	
34	1999	Buckingham, Marcus	<i>Primero rompa todas las reglas</i>	PRINCIPIOS Liderazgo	
35	2007	Edersheim, Elizabeth	<i>Las enseñanzas de Drucker</i>	PRINCIPIOS Dirección	*
36	1984	Goldratt, Eliyahu M.	<i>La meta</i>	TÁCTICAS Productividad	
	1989	Handy, Charles	<i>La edad de la sinrazón</i>	ESTRATEGIAS Cambio	
	1960	McGregor, Douglas	<i>El lado humano de las empresas</i>	PRINCIPIOS Motivación	*
37	1978	Ohno, Taiichi	<i>El sistema de producción Toyota</i>	PRINCIPIOS Organización del trabajo	*
c) https://www.dinero.com/edicion-impresa/management/articulo/los-10-libros-todo-gerente-deberia-leer/29971					
	1962	Chandler Jr. Alfred	<i>Strategy and structure</i>	PRINCIPIOS Estructura organizacional	
38	2000	Christensen, Clayton	<i>El dilema del innovador</i>	ESTRATEGIAS Innovación	* *
39	2001	Collins, Jim	<i>Empresas que sobresalen</i>	PRINCIPIOS Dirección	* *
	1954	Drucker, Peter	<i>La práctica de la gerencia</i>	PRINCIPIOS Dirección	
40	1994	Drucker, Peter	<i>La sociedad poscapitalista</i>	CULTURA Social	
	1959	Herzberg, Frederick	<i>La motivación para el trabajo</i>	PRINCIPIOS Motivación	
	1996	Kotler, Philip	<i>Dirección de mercadotecnia</i>	PLANES Marketing	
	1911	Taylor, Frederick W.	<i>Principios de la administración científica</i>	PRINCIPIOS Organización del trabajo	
d) http://librista.es/blog/15-mejores-libros-de-administracion-de-empresas/					
41	2012	Duhigg, Charles	<i>El poder de los hábitos</i>	TÁCTICAS Productividad	
42	2007	Ferriss, Tim	<i>La semana laboral de 4 horas</i>	FINES Armonía entre vida personal y profesional	
43	2007	George, Bill y Sims, Peter	<i>El auténtico norte</i>	PRINCIPIOS Liderazgo	
44	2010	Hsieh, Tony	<i>Delivering happiness (Entregando felicidad)</i>	ACCIONES Biografías	

45	2011	Kahneman, Daniel	<i>Pensar rápido, pensar despacio</i>	TÁCTICAS Toma de decisiones	
46	2009	MacLeod, Hugh	<i>Ignora a todos: Y otros 39 consejos para desarrollar tu potencial creativo</i>	ESTRATEGIAS Innovación	
47	1998	Maxwell, John C.	<i>Las 21 leyes irrefutables del liderazgo</i>	PRINCIPIOS Liderazgo	
48	2014	McGowan, Bill y Bowman, Alisa	<i>Discurso perfecto: Cómo decir las cosas bien de entrada en todas las ocasiones</i>	ESTRATEGIAS Comunicación	
e) https://www.cronista.com/clase/checklist/12-libros-de-management-finanzas-y-negocios-para-empezar-2019-20181218-0002.html					
49	2017	Coyle, Daniel	<i>Cuando las arañas tejen juntas pueden atar a un león. El secreto de los equipos de más éxito del mundo</i>	EFFECTOS Trabajo en equipo	
50	2016	Friedman, Thomas L.	<i>Gracias por llegar tarde. Cómo la tecnología, la globalización y el cambio climático van a transformar el mundo en los próximos años</i>	CULTURA Social	
51	2017	Galloway, Scott	<i>Four. El ADN secreto de Amazon, Apple, Facebook y Google</i>	ESTRATEGIAS Poder	
52	2015	Gómez Gómez, Juan Diego	<i>Ideas millonarias. 44 estrategias que cambiarán tu vida</i>	FINES Éxito personal	
53	2018	Hatun, Andrés	<i>El antilider. Por qué las personas no renuncian a sus empresas sino a sus jefes.</i>	PRINCIPIOS Liderazgo	
54	2018	Malcorra, Susana	<i>Pasión por el resultado. El liderazgo femenino ante las grandes decisiones.</i>	ACCIONES Biografías	
55	2018	Obama, Michelle	<i>Mi historia</i>	ACCIONES Biografías	
56	2018	Robbins, Tony	<i>Dinero: domina el juego. Cómo alcanzar la libertad financiera en 7 pasos</i>	PLANES Finanzas	
57	2017	Shaw, Robert Bruce	<i>Equipos extremos. Por qué Pixar, Airbnb y otras empresas de vanguardia triunfan donde la mayoría fracasan</i>	PRINCIPIOS Organización del trabajo	
58	2018	Stamateas, Bernardo	<i>Soluciones prácticas. 30 estrategias para potenciar mis fortalezas y resolver los conflictos</i>	TÁCTICAS Creatividad	
59	2018	Sterman, Demian	<i>Fracasa mejor. Más casos de fracasos y fracasados que cambiaron el mundo.</i>	TÁCTICAS Creatividad	
60	2018	Tombolini, Matías	<i>113 secretos para ganarle a la crisis. Ideas prácticas para sobrevivir a la economía argentina</i>	CULTURA Social	

f) https://aulacm.com/mejores-libros-emprendedores-marketing/				
61	2013	Berger, Jonah	<i>Contagioso. Cómo conseguir que tus productos e ideas tengan éxito</i>	ESTRATEGIAS Persuasión
62	2018	Casado Torres, Pedro P.	<i>Patrocinar con cabeza</i>	PLANES Finanzas
63	2017	Cosme, Santiago	<i>Superpoderes creativos. Trucos y astucias para crear anuncios</i>	PLANES Publicidad e imagen
64	2015	De Manuel, Fernando y Martínez-Vilanova, Rafael	<i>Los 100 errores en la comunicación personal</i>	ESTRATEGIAS Comunicación
65	2018	Domingo, Antonio	<i>Networking. El arte de generar negocio, relaciones y oportunidades.</i>	TÁCTICAS Relaciones interpersonales
66	2016	Esains, Ignacio	<i>Yo quiero ser you-tuber</i>	TÁCTICAS Productos, videos y web
67	2018	Fishkin, Rand	<i>Lost and founder. A painfully honest field guide to the startup world</i>	PLANES Negocios
68	2018	Fried, Jason y Heinemeier Hansson, David	<i>It doesn't have to be crazy at work</i>	TÁCTICAS Productividad
69	2018	Godin, Seth	<i>This is marketing</i>	PLANES Marketing
70	2018	Green, Jason; Henneman, Mark y Dimitar, Antov	<i>Optimizing growth. Predictive and profitable strategies to understand</i>	FINES Crecimiento de un negocio
71	2017	Hall, John	<i>Top of mind. Use content to unleash your influence and engage those who matter To you</i>	TÁCTICAS Relaciones interpersonales
72	2018	Herreros Laviña, Pablo	<i>Sé transparente y te lloverán clientes. Actúa con principios y cómete el mundo en la era digital</i>	EVALUACIONES Transparencia
73	2018	Maciá, Fernando	<i>Estrategias de marketing digital</i>	PLANES Marketing
74	2017	Martín Pérez, Víctor	<i>Desata tu éxito</i>	TÁCTICAS Productividad
75	2018	Miller, Donald	<i>Cómo construir una Story Brand. Clarifica tu mensaje para que la gente te escuche</i>	ESTRATEGIAS Comunicación
76	2018	Ruiz Pardo, José	<i>Todos somos clientes. ¿Qué nos induce a comprar? Descubriendo la mente del comprador con el neuromarketing</i>	PRINCIPIOS Comportamiento del consumidor
77	2014	Sculley, John	<i>Moonshot. Descubre los secretos para aplicar la creatividad en tu vida</i>	TÁCTICAS Creatividad

78	2018	Shotton, Richard	<i>The choice factory</i>	PRINCIPIOS Comportamiento del consumidor	
79	2019	Stephens - Davidowitz, Seth	<i>Todo el mundo miente. Lo que Internet y el big data puede decirnos sobre nosotros mismos</i>	PRINCIPIOS Comportamiento del consumidor	
80	2018	Tayar, Ricardo	<i>CRO. Diseño y desarrollo de negocios digitales</i>	PLANES Negocios	
81	2018	Torres Burriel, Daniel	<i>Usabilidad: deja de sufrir</i>	TÁCTICAS Productos, videos y web	
82	2018	Tzuo, Tien	<i>Suscribed</i>	PLANES Marketing	
83	2018	Van der Pijl, Patrick; Lokitz, Jsutin; Solomon, Lisa Kay	<i>Rediseña tu negocio. Nuevas herramientas de innovación y definición de la estrategia</i>	PLANES Negocios	
84	2016	Van Leeuwen, Andrews y Van Baaren, Rick	<i>Persuasión. 33 técnicas publicitarias de influencia psicológica</i>	ESTRATEGIAS Persuasión	
85	2018	Westergaard, Nick	<i>Brand now. How to stand out in a crowded, distracted world</i>	PLANES Publicidad e imagen	
g) https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2019-04-11/libros-empresa-2019-directivos-espanoles_1937162/					
86	2017	Dalio, Ray	<i>Principios</i>	FINES Éxito empresarial	
87	2018	Huertas, Antonio y Ortega, Iñaki	<i>La revolución de las canas</i>	CULTURA Social	
88	2016	Kotler, Philip; Kartajaya, Hermawan y Setiawan, Iwan	<i>Marketing 4.0</i>	PLANES Marketing	
89	2018	Marina, José Antonio y Rambaud, Javier	<i>Biografía de la humanidad</i>	CULTURA Social	
90	2018	Pinker, Steven	<i>En defensa de la ilustración</i>	TÁCTICAS Pensamiento crítico	
91	2018	Piqué, Josep	<i>El mundo que nos viene</i>	CULTURA Social	
92	2018	Rosling, Hans	<i>Factfulness</i>	TÁCTICAS Pensamiento crítico	
93	2016	Wade, Michael; Loucks, Jeff; Macaulay, James y Noronha, Andy	<i>Digital vortex</i>	ESTRATEGIAS Competitivas	
94	2018	Watkinson, Matt	<i>The Grid</i>	TÁCTICAS Toma de decisiones	
h) https://ideas.pwc.es/archivos/20191219/los-mejores-libros-de-negocios-de-2019-aprendiendo-de-los-grandes/					
95	2019	Appelbaum, Binyamin	<i>The economists' hour: False prophets, free markets and the fracture of society</i>	CULTURA Social	

96	2019	Chamorro-Premuzic, Tomás	<i>Why do so many incompetent men become leaders (And how to fix it)</i>	PRINCIPIOS Liderazgo	
97	2019	Coleman, Prescott	<i>Active auditing. A practical guide to lean & agile auditing</i>	PRINCIPIOS Organización del trabajo	
98	2019	Criado-Pérez, Caroline	<i>Invisible women</i>	CULTURA Social	
99	2018	Knoedelseder, William	<i>Fins: Harley Earl, the rise of General Motors and the glory days of Detroit</i>	ACCIONES Biografías	
100	2019	Piketty, Thomas	<i>Capital e ideología</i>	CULTURA Social	
i) https://www.businessinsider.es/25-libros-negocios-influyentes-actualidad-					
101	1969	Brooks, John	<i>Business adventures</i>	ACCIONES Biografías	
102	2008	Burrough, Bryan y Helyar, John	<i>Barbarians at the gate</i>	CULTURA Social	
103	2004	Collins, Jim y Porras, Jerry	<i>Built to last: successful habits of visionary companies</i>	PRINCIPIOS Dirección	
104	1997	Cunningham, Lawrence A.	<i>The essays of Warren Buffett: Lessons for corporate America.</i>	PLANES Finanzas	
105	1949	Graham, Benjamin	<i>The intelligent investor</i>	PLANES Finanzas	
	1993	Hammer, Michael y Champy, James A.	<i>Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution</i>	PRINCIPIOS Organización del trabajo	
106	1999	Harter, Jim	<i>First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently</i>	PRINCIPIOS Dirección	
107	1984	Levinson, Jay	<i>Guerilla marketing: Easy and inexpensive strategies for making big profits from your small business</i>	PLANES Marketing	
108	2000	Lowenstein, Roger	<i>When genius failed: The rise and fall of long-term capital management</i>	PLANES Finanzas	
	1982	Peters, Thomas and Waterman, Robert H.	<i>In search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies</i>	ESTRATEGIAS Cambio	
109	2013	Sandberg, Sheryl	<i>Lean in: women, work, and the will to lead</i>	ACCIONES Biografías	
		Smith, Adam	<i>The wealth of nations</i>	PRINCIPIOS Organización del trabajo	
110	2009	Sorkin, Andrew Ross	<i>Too big to fail</i>	CULTURA Social	
111	1991	Stewart, James B.	<i>Den of thieves</i>	CULTURA Regulaciones financieras	
112	2007	Taleb, Nassim Nicholas	<i>The black swan: The impact of the highly improbable</i>	CULTURA Social	

113	2012	Thorndike, William N.	<i>The outsiders: Eight unconventional CEOs and their radically rational blueprint for success</i>	PRINCIPIOS Dirección	
j) https://www.emprendedores.es/gestion/a77587/mejores-libros-gestion-empresa-emprendedores/					
114	2017	Álvarez de Mon, Santiago	<i>Mi agenda y yo</i>	ESTRATEGIAS Bienestar personal	
115	2017	Baños, Pedro	<i>Así se domina el mundo</i>	CULTURA Social	
116	2016	Burkus, David	<i>Bajo una nueva gestión</i>	ESTRATEGIAS Cambio	
117	2016	Chishti, Susanne y Barberis, Janos	<i>El futuro es FINTECH</i>	PLANES Finanzas	
118	2017	Foer, Franklin	<i>Un mundo sin ideas</i>	CULTURA Social	
119	2017	García, Javier y González, Enrique	<i>La burbuja emprendedora</i>	PLANES Negocios	
120	2016	Gratton, Linda y Scot, Andrew	<i>La vida de 100 años</i>	CULTURA Social	
121	2017	Preukschat, Alex	<i>Blockchain: La revolución industrial de Internet</i>	CULTURA Social	
122	2017	Stevenson, Mark	<i>Hacemos las cosas de otra manera</i>	ESTRATEGIAS Cambio	
123	2016	Vance, James D.	<i>Hillbilly, una elegía rural</i>	ACCIONES Biografías	

FUENTE: Cuadro de elaboración propia

1.2.1. Los fundamentos: primeridad

ESTRATEGIAS

En los libros de esta sección se abordan algunas dimensiones más que las enunciadas en la sección anterior, como las estrategias para la innovación, una necesidad que parece haberse tornado indispensable en un mundo incierto y cambiante. El aumento de la competencia en los últimos años abrió espacio para las recomendaciones sobre cómo persuadir. Solo dos títulos hacen referencia a una nueva dimensión que abarca las estrategias para el bienestar personal, como un anticipo a lo que puede considerarse la belleza de las formas en el ámbito organizacional.

Bienestar personal

5 – Canfield y Hansen (1996). *Sopa de pollo para el alma*.

114 – Álvarez de Mon (2017). *Mi agenda y yo*.

Persuasión

25 – Patterson (2001). *Conversaciones cruciales*.

27 – Pink (2013). *Vender es humano. La sorprendente verdad sobre cómo convencer a los demás*.

30 – Sinek, Simon (2009). *La clave es el por qué*.

61 – Berger (2013). *Contagioso. Cómo conseguir que tus productos e ideas tengan éxito*.

84 – Van Leeuwen, Andrews y Van Baaren, Rick (2016). *Persuasión. 33 técnicas publicitarias de influencia psicológica*.

Innovación

38 – Christensen (2000). *El dilema de los innovadores*.

46 – MacLeod (2009). *Ignora a todos. Y otros 39 consejos para desarrollar tu potencial creativo*.

TÁCTICAS

La mayoría de los libros que se incluyeron en esta sección abordan cuestiones relacionadas con la productividad: cómo programar el día de trabajo para ser más productivo, consejos para ser más eficaz en el trabajo, para ser más efectivos y para lograr mejores resultados con menor esfuerzo, entre otros temas. También se incluyen textos que orientan a crear productos y vídeos o páginas web en la nueva era digital. Es de destacar que muy pocas obras se destinan a la reflexión, a incentivar el pensamiento crítico, en vez de otorgar recetas “listas para usar”.

Productividad

1 – Allen (2001). *Organízate con eficacia*.

2 – Allen (2003). *Sé más eficaz: 52 claves para mejorar tu productividad en la vida y en el trabajo*.

3 – Arbinger (2000). *La caja*.

9 – Covey (1997). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*.

20 – Keller y Papasan (2013). *Solo una cosa*.

24 – Mckeown (1981). *Esencialismo. Logra el máximo de resultados con el mínimo de esfuerzo*.

33 – Blanchard y Johnson (1981). *Manager al minuto*.

36 – Goldratt (1984). *La meta*.

41 – Duhigg (2012). *El poder de los hábitos*.

68 – Fried y Heinemeier (2018). *It Doesn't Have to Be Crazy at Work*.

74 – Martín Pérez (2017). *Desata tu éxito*.

Productos, vídeos y web

29 – Ries (2011) *El método Lean Startup*.

66 – Esains (2016). *Yo quiero ser YouTuber*.

81 – Torres Burriel (2018). *Usabilidad: deja de sufrir*.

Pensamiento crítico

90 – Pinker (2018). *En defensa de la ilustración*.

92 – Rosling (2018). *Factfulness*.

Creatividad

12 – Fried y Heinemeier Hansson (2010). *Reinicia: Borra lo aprendido y piensa la empresa de otra forma*.

58 – Stamateas (2018). *Soluciones prácticas. 30 estrategias para potenciar mis fortalezas y resolver los conflictos*.

59 – Sterman (2018). *Fracasa mejor. Más casos de fracasos y fracasados que cambiaron el mundo*.

77 – Sculley (2014). *Moonshot. Descubre los secretos para aplicar la creatividad en tu vida*.

PRINCIPIOS

A las dimensiones ya identificadas en la selección de Crainer se agregan las teorías sobre el comportamiento del consumidor y las nuevas teorías sobre la inteligencia emocional e intuitiva, que surgieron a fines de la década de 1990. En particular el libro de Goleman fue un éxito editorial al mostrar factores hasta ese momento ignorados en el ámbito empresarial, como la idea de que el éxito en la vida no depende del coeficiente intelectual, sino de la inteligencia emocional.

Inteligencia intuitiva, emocional

13 – Gladwell (2005). *Blink: Inteligencia intuitiva*.

14 – Goleman (1995). *Inteligencia emocional*.

Comportamiento del consumidor

76 – Ruiz Pardo (2018). *Todos somos clientes ¿Qué nos induce a comprar? Descubriendo la mente del comprador con el Neuromarketing*.

78 – Shotton (2018). *The Choice Factory*.

79 – Stephens-Davidowitz (2019). *Todo el mundo miente. Lo que Internet y el big data puede decirnos sobre nosotros mismos*.

1.2.2. Los procesos: seguridad

PLANES

Como ya se comentó, en esta sección la mayoría de los títulos son de autoayuda,

de modo que se agrega la dimensión de los planes para el perfeccionamiento de las capacidades y habilidades personales, usualmente denominado coaching. También aparecen los planes financieros y los planes de negocios, junto con los planes de publicidad e imagen de la empresa. En cuanto a la dimensión del marketing los libros de esta sección, a diferencia de los de la anterior, se focalizan en el marketing digital.

Finanzas

56 – Robbins (2018). *Dinero: domina el juego. Cómo alcanzar la libertad financiera en 7 pasos.*

62 – Casado Torres (2018). *Patrocinar con cabeza.*

104 – Cunningham (1997). *The essays of Warren Buffet: lessons for corporate America.*

105 – Graham (1949). *The intelligent investor.*

108 – Lowenstein (2000). *When genius failed: the rise and fall of long-term capital management.*

117 – Chishti y Barberis (2016). *El futuro es FINTECH.*

Negocios

67 – Fishkin (2018). *Lost and founder. A painfully honest field guide to the startup world.*

80 – Tayar (2018). *CRO. Diseño y desarrollo de negocios digitales.*

83 – Van der Pijl, Lokitz y Solomon (2018). *Rediseña tu negocio. Nuevas herramientas de innovación y definición de la estrategia.*

119 – García y González (2017). *La burbuja emprendedora.*

Publicidad e imagen

63 – Cosme (2017). *Superpoderes creativos. Trucos y astucias para crear Anuncios.*

85 – Westergaard (2018). *Brand now. How to Stand Out in a Crowded, Distracted World.*

ACCIONES

En esta sección, que no es nueva y como en la anterior, se incluyeron los libros biográficos de Steve Jobs, creador y directivo de Apple; de Tony Hseih, que vendió su primer negocio a Microsoft y luego condujo a la compañía Zappos a su exitosa venta a Amazon; de Susana Malcorra, ex canciller de la Argentina, que trabajó en IBM, fue CEO de TELECOM y durante doce años desempeñó diversos cargos

en Naciones Unidas; de Michelle Obama; de Harley Earl, quien fue en el pasado el responsable del diseño de los automóviles de General Motors; de Edsel Bryan Ford, hijo de Henry Ford, que casi llevó la compañía familiar a la bancarrota; de Sheryl Sandberg, directora operativa de Facebook, y de James Vance, que narra sus aventuras y desventuras en el entorno en el que nació y creció.

Biografías

18 – Isaacson (2011). *Steve Jobs. La biografía.*

44 – Hsieh (2010). *Delivering Happiness.*

54 – Malcorra (2018). *Pasión por el resultado. El liderazgo femenino ante las grandes decisiones.*

55 – Obama (2018). *Mi historia.*

99 – Knoedelseder (2018). *Fins: Harley Earl, the Rise of General Motors and the Glory Days of Detroit.*

101 – Brooks (1969). *Business Adventures.*

109 – Sandberg (2013). *Lean In: Women, Work and the Will to Lead.*

123 – Vance (2016). *Hillbilly. Una elegía rural.*

EVALUACIONES

En la revisión bibliográfica complementaria en la que se consultaron autores argentinos y españoles, aparecieron varios libros cuyo tema principal es la preocupación por la ética de las conductas en las organizaciones. Sin embargo, llama la atención que entre los 123 libros más recomendados a los directivos y empresarios sólo se encuentra uno que aborda esta temática y lamentablemente recomienda aplicar la transparencia no por ser un hábito aconsejable en sí mismo, sino por constituir un medio para ganar clientes: es la aplicación de una ética utilitarista.

Transparencia

72 – Herreros Laviña (2018). *Sé transparente y te lloverán clientes. Actúa con principios y cómete el mundo en la era digital.*

1.2.3. Las valoraciones: terceridad

CULTURA

En esta área se suman varios libros a esta dimensión. Esto se debe a la complejidad de la sociedad en el siglo XXI, contexto caracterizado por la globalización y el

enorme avance tecnológico. En este contexto surge una nueva dimensión que preocupa y que se refiere a las regulaciones financieras necesarias para evitar colapsos como la crisis mundial del 2008.

Regulaciones financieras

111 – Stewart (1991). *Den of thieves*.

EFFECTOS

Como ya se mencionó, todas las acciones en las organizaciones tienen efectos pragmáticos en términos de logros. En esta revisión bibliográfica se encontraron dos obras que abordan el trabajo en equipo como un efecto de las acciones y decisiones organizacionales que fomentan la capacidad de colaboración en el trabajo.

Trabajo en equipo

22 – Lencioni (1998). *Las cinco disfunciones de un equipo*.

49 – Coyle (2017). *Cuando las arañas tejen juntas pueden atar a un león. El secreto de los equipos de más éxito del mundo*.

FINES

La mayoría de las obras que se seleccionaron para esta última área están relacionadas con el éxito, e incluyen recomendaciones y consejos para alcanzar el éxito profesional o personal medido según la riqueza que se puede generar.

Crecimiento de un negocio

70 – Green, Henneman y Dimitar (2018). *Optimizing growth. Predictive and profitable strategies to understand demand and outsmart your competitors*.

Éxito personal (riqueza)

6 – Canfield (2006). *Los principios del éxito: Cómo llegar de donde está a dónde quiere ir*.

17 – Hill (1937). *Piense y hágase rico*.

21 – Kiyosaki (1997). *Padre rico, padre pobre*.

52 – Gómez Gómez (2018). *Ideas millonarias. 44 estrategias que cambiarán tu vida*.

Éxito empresarial

86 – Dalio (2017). *Principios*.

Generar riqueza propia y en la sociedad

8 – Clason (1994). *El hombre más rico de Babilonia*.

Así como se procedió en las secciones anteriores, en el **Cuadro 4** se resumen solamente las nuevas dimensiones identificadas, con las obras correspondientes enumeradas en el Cuadro 3.

Cuadro 4.
Segundas áreas y dimensiones identificadas

FUNDAMENTOS <i>Primeridad</i>	PRINCIPIOS	TÁCTICAS	ESTRATEGIAS
	Inteligencia intuitiva y emocional 13 – 14	Productividad 1 – 2 – 3 – 9 – 20 – 24 – 33 – 36 – 41 – 68 – 74	Bienestar personal 5 – 114
	Comportamiento del consumidor 76 – 78 – 79	Productos, videos y web 29 – 66 – 81	Persuasión 25 – 27 – 30 – 61 – 84
		Pensamiento crítico 90 – 92	Innovación 38 – 46
		Creatividad 12 – 58 – 59 – 77	
PROCESOS <i>Segundidad</i>	PLANES	ACCIONES	EVALUACIONES
	Finanzas 56 – 62 – 104 – 105 – 108 – 117		Transparencia 72
	Negocios 67 – 80 – 83 – 119		
	Publicidad e imagen 63 – 85		
VALORACIONES <i>Terceridad</i>	CULTURA	EFECTOS	FINES
	Regulaciones financieras 111	Trabajo en equipo 22 – 49	Crecimiento de un negocio 70
			Éxito personal (riqueza) 6 – 17 – 21- 52
			Éxito empresarial 86
			Generar riqueza propia y en la sociedad 8

FUENTE: Cuadro de elaboración propia

En el **Cuadro 4** quedan planteadas las dimensiones identificadas para el análisis organizacional, surgidas de la segunda revisión de la literatura en administración. A esta revisión teórica se le agregará, en la sección siguiente, lo identificado como relevante en el ámbito organizacional y que surgió de investigaciones empíricas previas sobre encuestas a 1092 personas de diferentes

países. Se revisaron tales investigaciones porque resulta de importancia considerar, además de lo que recomiendan los teóricos de la administración y los directivos exitosos, la perspectiva de quienes “viven” y “sienten” la organización en la que trabajan: en definitiva, a ellos debería dirigirse la preocupación por tornar más bellas a las organizaciones.

1.3. Principales nociones sobre el ámbito organizacional surgidas de investigaciones previas

En esta tercera y última perspectiva se exponen los ámbitos y las dimensiones que surgieron como más relevantes a ser consideradas en la vida profesional. Se trata de tres investigaciones sobre la sostenibilidad de las organizaciones, la calidad de vida personal y profesional y el significado que tiene el trabajo para las personas.

En todos los estudios se aplicó el método de investigación MAIA (Método para el Análisis de las Investigaciones en Administración), que se describirá detalladamente en el Capítulo 3 de esta primera parte y que también se utilizará como metodología para la investigación empírica, presentada en la segunda parte de este trabajo. En cada una se describe el perfil de la muestra y se resumen las proposiciones más valoradas por los encuestados, que, si bien apuntan a otro fenómeno investigado, pueden relacionarse con el concepto de belleza organizacional.

1.3.1. La investigación sobre la sostenibilidad de las organizaciones

Esta investigación comenzó en el segundo semestre de 2015 y concluyó en marzo de 2018. Se trabajó con una muestra piloto no estadística de 291 personas de la Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, Perú y Uruguay. El perfil de la muestra es el siguiente:

Sexo: Mujeres 33,7%; varones 66,7%.

Edad: Entre 20 y 35 años 25,1%; entre 36 y 50 años 48,8% ; más de 50 años 25,8%; NI 0,3%.

Nivel de instrucción: Universitario 30,2%; posgraduación 46,7%; otros 23,1%.

Modalidad de contratación: En relación de dependencia 51,2%; empresarios 25,4%; otros 23,4%.

Tamaño de la organización: Cantidad de empleados entre 1 y 10 18,6%; entre 11 y 25 11,7%; entre 26 y 100 16,5%; con más de 100 empleados 53,2%.

¿Por qué investigar la sostenibilidad de las organizaciones? Como se demostró

en las secciones anteriores, la disciplina de la Administración o Management se ha esforzado –al menos en los últimos 80 años– en producir teorías y modelos que contribuyan a orientar a los empresarios y directivos, es decir, a los gobernantes de las organizaciones, para alcanzar sus propósitos.

Una de las principales tareas de los gobernantes de organizaciones es tomar decisiones. En el contexto actual, globalizado y competitivo, se espera que las decisiones que se tomen, además de ser eficientes sean creativas. La creatividad en la toma de decisiones estaría conectada con la capacidad de enunciar el mayor número de respuestas posibles (hipótesis) a las preguntas que se plantean en el problema que demanda una toma de decisión.

Así, la creatividad para encontrar soluciones innovadoras que aborden problemas conservadores se manifiesta como un ingrediente para lograr el éxito. Al menos coinciden en esta idea, en mayor o menor medida, las teorías en Administración. Sin embargo, ¿qué se entiende por éxito en la gestión de las organizaciones?

En un contexto en el que abundan las crisis económicas y financieras, las políticas públicas son inestables e impera la desconfianza, los gobernantes de las organizaciones tienen como responsabilidad colocar toda su capacidad creativa al servicio de acciones que logren su sostenimiento y, de preferencia, su crecimiento. Igualmente, sus acciones deberían encaminarse a lograr que las organizaciones que gobiernan sean sostenibles⁴ en el tiempo, sin ayuda exterior ni merma de los recursos existentes. Así, el concepto de sostenibilidad podría ser equiparado con el concepto de éxito de la gestión y, consecuentemente, significar un aporte a la sociedad.

Si la responsabilidad social de los directivos de organizaciones, sean ellas empresariales o no, reside en dirigir su intencionalidad o propósito hacia el logro de la sostenibilidad de las organizaciones, entonces es relevante indagar sobre qué entienden por sostenibilidad.

Los encuestados valoraron las proposiciones del cuestionario que se les presentó y se les solicitó que las calificaran con valores entre 1 y 10, siendo “1” las que consideran menos importantes y “10” las más importantes o valiosas.

¿Qué hallazgos son relevantes para considerar como dimensiones para el análisis organizacional?

⁴ La definición de la Real Academia Española de sostenible es: “Dicho de un proceso: que puede mantenerse por sí mismo, como lo hace, p. ej., un desarrollo económico sin ayuda exterior ni merma de los recursos existentes” (RAE, 2015).

- La mayoría de los encuestados coincidió en que la dimensión de las finanzas, como los planes financieros y los flujos de caja son los más importantes para la sostenibilidad de las organizaciones. Esta dimensión no es novedosa, pero en cambio sí es nueva la importancia que otorgan a la **“gestión del conocimiento”** las personas que trabajan en la gestión pública y las personas mayores de 50 años.
- En cuanto a las evaluaciones sobre a qué o a quiénes las empresas aportan o agregan mayor valor, es decir, la bondad de su existencia, la mayoría consideró que es **“a los clientes a quienes se debe satisfacer con excelencia”**. Aquí cabe destacar que, cuando se segmentó la muestra por modalidad de contratación, los funcionarios públicos consideraron que las empresas privadas agregan más valor “a la sociedad ofreciendo productos y servicios para su bienestar”.
- Una de las proposiciones que se les presentó a los encuestados fue: “Si usted es o fuera empresario, ¿cuáles serían sus propósitos a largo plazo? (fines)”. Segmentando la muestra nuevamente por modalidad de contratación, se verificó que las personas que trabajan en relación de dependencia, tanto en el sector público como en el privado valoraron más la propuesta de **“desarrollar mis capacidades y habilidades”**. Los empresarios, en cambio, respondieron en primer lugar **“generar bienestar en el entorno de mi organización”**.

1.3.2. La investigación sobre el significado del trabajo

El trabajo humano como concepto fue abordado por prácticamente todas las ciencias, tanto las sociales como las fácticas y naturales. En la disciplina de la Administración el foco de los estudios sobre el trabajo, en el ámbito del sector privado, ha considerado nociones como la motivación y el bienestar o satisfacción en el trabajo, como medios de sostener la productividad y la competitividad. De algún modo, se busca medir las valoraciones que los individuos tienen sobre el trabajo, basadas en sus creencias y su cultura.

Los estudios sobre el significado del trabajo indagan sobre los valores laborales, entendiendo como valores la concepción que una persona o grupo de personas tienen sobre los elementos deseables que influyen en la elección de un modo, entre los disponibles, de llevar a cabo una acción (Rockeach, 1973). Algunos autores distinguen entre una valoración intrínseca y otra extrínseca (Broedling, 1977).

El significado del trabajo en el sector público no fue un asunto tan explorado como lo fue en el sector privado. Por ese motivo en esta investigación, que comenzó en el segundo semestre de 2016 y culminó en diciembre de 2017, se trabajó con tres muestras no estadísticas distintas: una compuesta por 103 personas que trabajan en el sector público; otra por 130 personas que trabajan en el sector privado; y, por último, una muestra mixta, con 154 personas de ambos sectores. El perfil promedio de las tres muestras es el siguiente:

Sexo: Mujeres 44,2%; varones 55,8%.

Edad: Entre 17-36 años 66,89%; entre 37 y 56 años 27,16%; más de 56 años 5,95%.

Nivel de instrucción: Universitario 43,14%; posgraduación 2,58%; otros 54,28%.

Modalidad de contratación: a) En la muestra correspondiente al sector público, en planta permanente 37,9%; en planta transitoria 35,9%; con contrato a término 20,4% y otros 5,8%. b) En la muestra correspondiente al sector privado, en relación de dependencia 81,17%; empresarios y profesionales independientes 18,83%. c) En la muestra mixta, en relación de dependencia 71,5%; empresarios y profesionales independientes 17,7%; funcionarios públicos 10,8%.

El objetivo general de esta investigación fue identificar las dimensiones del trabajo más valoradas por las personas que se desempeñan en los sectores público y privado, apuntando las coincidencias y divergencias entre ambos sectores. A continuación se destacan los hallazgos.

- En primer lugar, ambas muestras coincidieron en que **“tener buen salario y condiciones laborales”** es uno de los factores que se evalúan como más importantes en el trabajo.
- En segundo lugar, la coincidencia se dio en valorar el **“tener una buena estabilidad en el empleo”** por encima de otras opciones que se referían a las relaciones interpersonales.
- En el área de los procesos, en ambas muestras surgió como primera característica que sus tareas tienen **“objetivos con bajo nivel de detalle o precisión”**. Y en cuanto a la frecuencia con que ocurren determinadas situaciones en el trabajo, ambas muestras presentan el mayor promedio en la proposición: **“usted conoce bien los resultados de las actividades laborales que desempeña”**.
- En cuanto a las diferencias, las muestras difieren en lo que ocurre con menos frecuencia en el área de los procesos. Las personas que trabajan en el sector público señalaron mayoritariamente la proposición: **“usted recibe información directa y clara sobre los resultados de su trabajo”**, lo que

indica la carencia de retroalimentación. En las organizaciones privadas se destacó la proposición: **“usted decide los procedimientos de trabajo con independencia”**. En el ámbito de las organizaciones empresariales, esto puede indicar una tendencia a la centralización de las decisiones sobre los procedimientos por parte de la dirección y/o un estilo de liderazgo más autoritario y con tendencias a centralizar.

1.3.3. La investigación sobre calidad de vida

Desde hace más de cinco décadas la cuestión de la calidad de vida en general y la calidad de vida en el trabajo en particular, está presente en la agenda de los administradores y de los investigadores en recursos humanos (Rose; Beh; Uli y Idris, 2006). Por esta razón se decidió investigar sobre este punto. La calidad de vida en el trabajo es un concepto amplio y la responsabilidad para lograrla es compartida por los directivos y líderes de las organizaciones, los empleados y también por la sociedad como un todo (Sundaray, Sahoo y Tripathy, 2013).

La asociación entre el estilo de liderazgo y las actitudes del empleado y su comportamiento en el trabajo fue extensamente investigada (Neerpal y Kidong, 2017), y se ha comprobado la necesidad de desarrollar habilidades para el diálogo entre los empleados y los managers (Borsani, 2015), así como también la necesidad de construir vínculos de confianza en el ámbito laboral (Holland, Cooper y Sheehan, 2017).

Otros estudios se focalizaron en la influencia que tiene el tipo de organización, su tamaño y su cultura organizacional, entre otros factores, en la calidad de vida en el trabajo (Gómez, Peña, Arias y Verdugo, 2016). También se ha investigado la relación entre la calidad de vida y fenómenos como turnover intention (Erat, Kitapçı y Çömez, 2017) y workload and work stress (Maxwell y Steele, 2003; Rayton, 2006).

En esta investigación se tomaron dos muestras aleatorias de 175 y 239 personas respectivamente. El perfil promedio de las dos muestras es el siguiente:

Sexo: Mujeres 42,55%; varones 57,45%.

- **Edad:** Entre 17-36 años 75,83%; entre 37 y 56 años 19,8%; más de 56 años 4,37%.

Nivel de instrucción: Universitario 36,48%; posgraduación 3,4%; otros 60,12%.

Modalidad de contratación: En relación de dependencia 71,99%; empresarios 9,66%; otros 18,35%.

Tamaño de la organización: Cantidad de empleados entre 1 y 10 20,5%; entre 11

y 50 20,53%; entre 51 y 500 20,02%; con más de 500 empleados 38,95%.

A continuación se mencionan algunos resultados sobre lo valorado en cuanto a la calidad de vida que se relacionan directamente con el objetivo de la presente investigación sobre la belleza en las organizaciones.

- En el área del bienestar físico como una dimensión de la calidad de vida, obtuvieron los mejores promedios las proposiciones que refieren a la salud. En particular, en primer lugar: “dispongo de servicios médicos y estoy satisfecho con la prestación”. El último lugar lo obtuvo: **“dispongo de un buen servicio de movilidad para ir a trabajar”**, que concuerda con las quejas comunes sobre el tránsito y el transporte público en las grandes ciudades. Estas respuestas pueden ser un indicativo para que las organizaciones provean (o continúen otorgando) planes de salud y/o medios de transporte para el traslado de sus empleados, beneficios que podrían contribuir a aumentar la satisfacción en el trabajo.
- En los factores que exploran la sociedad en general y la cultura organizacional en particular, la proposición más valorada como posibilitadora de la calidad de vida fue: “hay una mejor calidad de vida en las sociedades en las que se trabajan menos horas por semana”.
- Cuando se indagó qué requisitos eran necesarios para “cumplir con las metas personales” o para “vivir en un entorno con armonía”, los encuestados de ambas muestras en promedio valoraron más la proposición: “recibir afecto (amor) de la familia y amigos”. En el ámbito laboral se podría inferir que los factores emocionales, en particular afectivos, tienen un peso considerablemente mayor que otros factores como los económicos, por ejemplo.

El primer capítulo de este trabajo tuvo como objetivo realizar una revisión de la literatura sobre administración o gestión de las organizaciones con el fin de identificar las principales nociones o dimensiones para el análisis organizacional. Esta tarea, si bien no es exhaustiva, logró poner de manifiesto las dimensiones a tener en cuenta, organizando la literatura según la lógica triádica de la semiótica peirceana.

El resultado hasta aquí obtenido, en sí mismo, es un aporte, ya que desde la revisión de la literatura en administración que hizo Crainer en 1997, no ha habido otra actualización. Además, organizando los títulos según las categorías lógicas de *primeridad*, *segundidad* y *terceridad*, es posible conectar los libros entre sí buscando coherencia entre sus recomendaciones. Por ejemplo, podrían conectarse

las biografías con los principios y así responder algunas preguntas como: ¿de la biografía de un autor determinado, qué acciones considera que son imitables, porque a él le han resultado exitosas?, ¿qué decisiones tomó de las que se pueda extraer algún aprendizaje para dirigir las organizaciones?, ¿están de acuerdo estas acciones y decisiones con las teorías vigentes?

Así como estos ejemplos se podrían elaborar muchos más, pero no es el propósito de este trabajo. Como ya se mencionó, la revisión bibliográfica solo tuvo por objetivo identificar las dimensiones que deben considerarse en el análisis organizacional.

Cabe destacar que ningún libro de los estudiados aborda la cuestión de la belleza en las organizaciones. Sin embargo, eso no significa que no haya bibliografía sobre el tema. Por ese motivo sobre las obras que se ocupan de la estética organizacional se expondrán en la sección siguiente y se intentará realizar un segundo aporte al poner en evidencia la escasa producción teórica en este campo.

Capítulo 2.

Nociones sobre la belleza organizacional

Así como en el capítulo anterior se presentó la revisión de la literatura sobre análisis organizacional, en este capítulo se revisa la literatura específica sobre estética y otros elementos de la belleza organizacional, es decir que se abordarán otro tipo de obras. Los trabajos analizados en el capítulo anterior, especialmente los recomendados a empresarios y directivos, pertenecen a un género que se podría denominar “libros sobre negocios”, son textos masivos, orientados a un público general y cercanos a la “autoayuda”. A diferencia de esos textos, los que se analizan en este capítulo responden a investigaciones e intereses académicos.

Si bien es cierto que desde la dimensión pragmática del discurso, el lenguaje debe contemplar el perfil del público a quien se destina el texto, algunos autores consideran que existe un equilibrio comprometido en la independencia de los críticos que trabajan en colaboración con las grandes editoriales. En palabras de Brynhildsvoll (2017),

Como consecuencia de la cooperación del crítico con los departamentos de ventas de las editoriales, se podría pasar por alto la buena literatura y promover los *best-sellers*, dando así prioridad a una categoría de libros que rara vez tiene un valor duradero,¹ p.227.

Más allá de la calidad de los textos aquí mencionados, el objetivo de este capítulo es encontrar nuevas dimensiones a tener en cuenta en el análisis organizacional, o encontrar perspectivas diferentes de las dimensiones antes identificadas como, por ejemplo, sobre liderazgo o sobre dirección.

¹ Traducción libre de la autora.

Así como en el anterior, este capítulo se compone de tres partes. En la primera, se realiza un breve recorrido histórico de las ideas estéticas y, en particular, se abordan las de Charles Sanders Peirce.

El recorrido es breve porque el objetivo de este capítulo es concentrarse en los diversos factores de análisis organizacional, a quien se le destina la segunda parte. En ésta, se exponen obras que abordaron la cuestión de la estética en las organizaciones de un modo general.

Finalmente, en la última parte, igual que en el capítulo anterior, se elabora un cuadro con la producción teórica sobre estética organizacional, presentado por el orden cronológico de publicación. Luego se analizan los textos, respetando el andamiaje de categorías lógicas de *primeridad*, fundamentos; *segundidad*, procesos y *terceridad*, valoraciones.

2.1. Breve recorrido histórico

La historia de las ideas estéticas, en la filosofía occidental, se remonta a Platón, Aristóteles y otros pensadores del mundo antiguo. En el siglo XVIII esas ideas son revisadas y surgen escritos que actualmente se consideran los fundamentos de la estética, como *Aesthetica acromatica*, de Baumgarten (1750), *Les Salons*, de Diderot (1759) y *Geschichte der Kunst des Altertums*, de Winckelmann (1764), entre otros.

La estética de Baumgarten hace referencia a una teoría de la sensibilidad que reflexiona sobre el arte y sobre lo bello. Otros pensadores de la modernidad, en su reflexión estética, consideran el gusto, la belleza y el placer que produce la contemplación de lo bello. Entre las obras de estos últimos cabe mencionar *Characteristics*, de Shaftesbury (1711), *An Inquiry into the Origin of Our Ideas of Beauty and Virtue in Two Treatises*, Hutcheson (1726), *The Works*, de Addison (1773), *Kritik der Urteilskraft*, de Kant (1790) y las de filósofos empiristas como Hume (1757) y Burke (1757).

Kant distingue entre el juicio determinante y el juicio reflexionante. La belleza no es una cualidad de los objetos sino una proyección del sujeto sobre el objeto, y el juicio del gusto se caracteriza por su desinterés y su universalidad. Los factores que determinan la belleza pueden ser de índole formal, moral o ideal (Bozal, 1996).

Para los empiristas, el ser humano tiene una capacidad sensitiva para experimentar la belleza, capacidad a la que denominan gusto. La empirista es una doctrina estética sobre el sujeto, que analiza la sintonía de la mente del sujeto con el objeto que observa.

En la segunda mitad del siglo XIX el concepto de “belleza” fue desplazado por el de “experiencia estética”, que “llegó a dominar la estética mucho más de lo que lo hiciera durante la Ilustración” (Tatarkiewicz, 2016: p. 368) y, sobre el cual se desarrollaron diversas teorías en los últimos 100 años.

Como no es el objetivo de este trabajo extenderse en desarrollos teórico-filosóficos, en los próximos párrafos se exponen y analizan sintéticamente los trabajos sobre estética organizacional que servirán de complemento para las ya identificadas dimensiones del análisis organizacional que se enunciaron en el capítulo anterior.

Dado que esta investigación apoya su base metodológica en la semiótica del filósofo estadounidense Charles Sanders Peirce, cabe hacer un breve comentario sobre sus ideas estéticas. Peirce vivió en el siglo XIX, una época en la que el arte americano estaba lejos del movimiento impresionista que surgía en Europa; se trataba de un arte con “falta de imaginación” (Barrena, 2015). Peirce no desarrolló una teoría estética, sino que orientó su desarrollo teórico más bien a comprender la naturaleza y las aspiraciones humanas. A lo largo de su vida estuvo interesado en clasificar las ciencias y en sus últimos escritos, en coherencia con su pensamiento en las categorías de *primeridad*, *segundidad* y *terceridad*, enunció las tres ciencias normativas: la estética, la ética y la lógica.

La estética aparece por tanto como fundamento de las otras dos ciencias normativas. Sería la ciencia normativa básica que soporta a las otras dos. En primer lugar la ética depende esencialmente de la estética (CP 8.255, 1897) porque no podemos saber cómo estamos preparados para comportarnos deliberadamente hasta que no sepamos lo que admiramos (...) La ciencia de lo correcto y lo equivocado debe acudir a la estética para que le ayude a determinar el fin último, el *summum bonum*. (Barrena: 2015, pp.137-138).

Del mismo modo que Peirce conecta la estética con la ética, también lo hace con la lógica, que es la doctrina de lo que deberíamos pensar. Las tres ciencias normativas se conectan, de esta manera, con el fin último el *summum bonum*:

Esa dependencia no significa que haya que mezclarlo todo (CP 8.255) sino que las tres ciencias normativas han de guiarse por el ideal último, y decirnos cómo deben ser nuestros pensamientos, nuestros sentimientos y nuestras acciones para que se aproximen y se conformen a ese ideal, (Barrena:2015, p. 142).

Sobre esta conexión entre ética y estética, como se verá en el punto 2.3, bajo el subtítulo Evaluaciones - Conductas, se reflexionó e investigó ampliamente, en particular en la década de 2010, dando lugar a textos editados, en su mayoría, en Europa.

2.2. Estética en el análisis organizacional. Una perspectiva general

En 1969 Karl Weick publica el libro *The Social Psychology of Organizing*, que tuvo una respetable influencia en el pensamiento administrativo porque marca el inicio de un cambio de paradigmas, de la simplicidad a la complejidad de las organizaciones. Weick sostenía en esa obra que las organizaciones son creadas y recreadas a partir de la interpretación que hacen sus miembros sobre los eventos cotidianos de la vida organizacional. Así se conforma un sistema de valores y creencias compartidas que dotan de significado a las tareas que en ella se realizan.

Esta perspectiva teórica podría considerarse como una aproximación al marco teórico del conocimiento estético pero, al considerar que el significado de las prácticas emerge de las interacciones de las personas como una actividad mental y no perceptiva-sensorial, no formaría parte de lo que posteriormente se desarrolló como juicio estético en las prácticas organizacionales.

Otras voces de prolíficos autores en temas de *Management* como Ackoff (1981) y Pfeffer (1982) también se preguntaban por qué la estética no estaba instalada en la agenda de los estudios organizacionales. Casi 20 años después, a pesar de la proliferación de trabajos sobre estética organizacional, aún permanecía el debate abierto que se resume en la pregunta de Dobson: ¿Por qué la lámpara debería ser un objeto de arte, pero no la empresa que la produjo? (2010).

Una aproximación al conocimiento estético proviene de la observación detallada del trabajo de diseño en una firma arquitectónica (Ewenstein y Whyte, 2007). Los autores sugieren que el conocimiento estético juega un papel importante en la práctica organizacional, no solo como contexto simbólico para el trabajo, sino como parte integral del trabajo que realizan las personas.

En el ámbito de la disciplina de la administración, en la década de 1970, hubo una fuerte crítica contra el paradigma estructuralista y la excesiva racionalidad en las organizaciones. Los primeros estudios que introdujeron la estética en las organizaciones se refirieron con mayor frecuencia a aspectos físicos de la funcionalidad del trabajo que a cuestiones comportamentales (Steele, 1973). La dimensión estética del trabajo y la vida organizacional surgió en la década de 1980 y a comienzos del nuevo milenio crecieron el interés por el tema y la consecuente producción académica.

Strati (1999) registra los primeros trabajos en imagen corporativa y estética organizacional en un evento académico que ocurrió en 1985 en Antibes, Francia. Se trataba de la II Standing Conference on Organizational Symbolism (SCOS), organizada por Vincent Degòt. En la conferencia se presentaron diversos trabajos que luego fueron publicados en el *SCOS Journal Dragon*. Entre ellos, cabe destacar el de Costa (1986), que explora la identidad organizacional reflejada gráficamente por el nombre de la compañía, el de Bolognini (1986), que analiza lo que representan las imágenes que circulan en el interior de las organizaciones, y el de Scheider y Powley (1985), que estudia las imágenes que se expresan en eventos externos a la organización.

Tras esta conferencia, una nueva expresión de interés sobre la estética organizacional –siempre siguiendo a Strati– fue la edición de la revista *Dragon* de 1987, a cargo de Pierre-Jean Benghozi, que tuvo como tema central el arte y la organización. De ese número merecen destacarse tres trabajos: Degòt (1987) compara las prácticas de gestión con las producciones artísticas y sostiene que la perspectiva de negocios para juzgar su calidad es insuficiente, de modo que la estética se torna necesaria para ampliar el foco de análisis; Ramírez (1987) se refiere a que las organizaciones pueden ser consideradas bellas o elegantes, a juzgar tanto por las personas internas cuanto externas a ellas; Rusted (1987) analiza cómo las decisiones sobre la estética de las ceremonias contribuyen con la construcción social de la comunicación organizacional.

Souza López *et al* (2017) presentaron una cronología de acontecimientos relevantes para el abordaje de la estética en las organizaciones que se expone abajo, dando continuidad al orden de Strati.

En 1992, en una edición especial de *Academy of Management Review*, Strati (1992) publica un trabajo en el que presenta a la estética como una disciplina legítima para comprender a las organizaciones.

En 1996 el *Handbook of organizational studies* dedica un capítulo a los artefactos organizacionales.

En 1999 se publica el libro de Strati *Organization and aesthetics*, que puede ser considerado el primero en su género.

En 2002 la edición especial de la revista *Human Relations*, estuvo dedicada al análisis de la vida organizacional a partir de la perspectiva estética, tanto en investigaciones teóricas como empíricas. Cabe destacar los trabajos de Martin (2002), que investigó la experiencia estética en un asilo para ancianos en el Reino Unido; Pelzer (2002), que introdujo la noción de “asco” y Taylor (2002), que investigó la incapacidad de expresar la experiencia estética.

Posteriormente se suceden una serie de lanzamientos de libros y revistas que dan cuenta del interés que despertó la estética en relación con la Administración:

- *Aesthesis, International Journal of Art and Aesthetic in Management and Organizational Life*, (2007);
- *Organizational Aesthetics*, (2012);
- El libro *Experiencing organizations: new aesthetic perspectives*, editado por Jonathan Vickery e Ian King, (2013);
- El libro *Organizational Theory and Aesthetics Philosophies*, de Antonio Strati, (2018), dedicado a resaltar las bases filosóficas del estudio de la estética, el arte y el diseño en la organización.

En un trabajo anterior al último libro mencionado, Strati (2010) estableció cuatro enfoques para el estudio de la estética organizacional: 1) la arqueología, que privilegia la dimensión simbólica de la comprensión estética; 2) la lógica empática, que busca comprender el pathos de la vida organizacional; 3) el enfoque estético, que enfatiza la negociación de la estética organizacional, y 4) el enfoque artístico que examina flujo, creatividad y diversión.

A continuación se describen brevemente los cuatro enfoques y se presenta una lista de los autores representativos, entre los que se mencionan los señalados por Strati.

1. Arqueológico. Strati incluye en este enfoque a los investigadores que adoptan un estilo similar al de un arqueólogo o historiador del arte que estudia alguna forma de civilización. Se investiga la estética por las culturas y los simbolismos organizacionales que se destacan. Por lo tanto, se estudian las arquitecturas de los lugares en los que las organizaciones

tienen sus sedes y su decoración, como si tuvieran rastros de los valores predominantes entre las diversas culturas organizacionales que coexisten en una empresa o en una organización pública. Este enfoque tiene gran influencia porque se refiere a la identidad organizacional, y estudia la estética de un logotipo corporativo y la imagen de una organización, el lugar de trabajo y la exhibición visual, las creencias y mitos de la organización (Strati, 2010: p. 885). En este enfoque se enrolan Berg, P. O. y Kreiner, K. (1990), Turner, B. (1990), Alvesson, M. y Berg, P. (1992), Hatch, M. J. y Schultz, M. (1997), Guillén, M. (1997) y Yanow, D. (1998).

2. Lógico-empático. Analiza lo precognitivo y la influencia emocional de los artefactos organizativos que conforman la lógica simbólica de una organización. En este enfoque, el proceso de investigación se articula en tres fases interactivas en las que la experiencia estética confronta la reflexión analítica: a) la fase de inmersión en la organización, o sea, el contexto estudiado, b) la fase de interpretación y c) la fase de ilustración del resultado de la investigación (Strati, 2010: p. 886). En este enfoque se encuentran Gagliardi, P. (1990, 1996); Ewenstein, B., y Whyte, J. (2007) y Sousa Lopes, L. L.; Rocha Ipiranga, A. S. y Da Silva Júnior, J. J. (2017).
3. El enfoque estético. Enfatiza lo constante, lo colectivo y lo social. Postula complejidad, ambigüedad, sutileza y omnipresencia de lo estético en la organización. Este enfoque estético tiene tres componentes: a) el conocimiento sensorial de la práctica laboral, b) el juicio sensible-estético sobre el trabajo y la organización y c) el arte de la actuación de individuos y grupos en la rutina organizacional. Se centra en la organización de la estética para comprender cómo se define constantemente el trabajo en comunidades de prácticas. En las investigaciones bajo el paradigma de este enfoque, la comprensión de la vida organizacional está condicionada a la capacidad del investigador para sumergirse empáticamente en la acción organizacional e interactuar convirtiendo los materiales de investigación en textos abiertos que estimulen recordar conocimientos en quienes los leen (Strati, 2010: p. 886). En este enfoque se enrolan Strati, A. (1990, 1992, 1996, 1999), Cairns, G. (2002), Pelzer, P. (2002), Guillet de Monthoux, P. y Strati, A. (2002), Warren, S. (2008), Zanutto, A. (2008) y Koivunen, N. (2009).

4. El enfoque artístico. Se centra en la experiencia artística con el propósito de recopilar información sobre la gestión de procesos organizacionales incluso cuando éstos no tienen lugar en el dominio del arte. La principal preocupación del enfoque es el flujo de la creatividad y la diversión en la organización. Se presta especial atención al hecho de que, en las organizaciones, se hace un uso cada vez mayor de métodos basados en las artes para captar la dinámica del cambio y el desarrollo organizacional (Strati, 2010: p. 887). Los autores que trabajan desde este enfoque son Benghozi, P. (1987), Mangham, I. y Overington, M. (1987), Guillet de Monthoux, P. (1996, 2004, 2007), Brearley, L. (2001), Warren, S. (2002), Carr, A. y Hancock, P. (eds.) (2003), Davel, E., Constant Vergara, S. y Ghadiri, D. (eds.) (2007), King, I. W. (2007), Barry, D. (2008), Sørensen, B. M. (2010), Bihel-Missal, B. (2012) y Mack, K. (2013).

Todas estas obras están mencionadas en el **Cuadro 5**, clasificadas bajo el tema “Análisis Organizacional”, con sus respectivos enfoques, con excepción de las obras de Jones, Moore, y Snyder (1988) y Linstead y Höpfl, H. (Eds) (2000), que fueron consideradas por el autor como las primeras voces, sin integrar en particular ninguno de los cuatro enfoques.

2.3. Estética en el análisis organizacional. Una perspectiva semiótica

Para examinar el aporte que hace al análisis organizacional la bibliografía sobre estética organizacional, se tendrán en cuenta las categorías peirceanas de *primeridad*, *segundidad* y *terceridad*, es decir, los fundamentos los procesos y las valoraciones.

Conviene aclarar, como varios autores lo vienen haciendo hace más de una década, que, ciertamente, la estética como disciplina no se considera, por lo general, relacionada con las teorías organizacionales y los estudios en Administración (Strati, 1999); mucho menos aun la belleza en las organizaciones (De Groot, 2014). Sin embargo, como se podrá apreciar en el Cuadro 5, de las 126 obras que se mencionan, publicadas en los últimos 40 años, más de la mitad (61,5%) se produjeron en los últimos 18 años. Esto parece indicar que, más allá de que la estética organizacional no tenga aún su debido reconocimiento, ya está instalada en el ámbito de los estudios organizacionales.

Para facilitar la lectura se colocaron los nombres de los autores en letra normal y los títulos están todos en cursiva, más allá de si se trata de libros o revistas, como recomiendan las Normas APA. Los temas que aparecen resaltados con negrita se refieren a las nuevas dimensiones identificadas.

Cuadro 5.
La producción teórica sobre estética y organizaciones

REF.	AÑO	AUTOR	TÍTULO	TEMA
Década de 1980				
1	1981	Becker, F.	<i>Workspace. Creating environments in organizations</i>	ACCIONES Lugar de trabajo
2	1981	Morrow, P. y McElroy, J.	<i>Interior office design and visitor response</i>	ACCIONES Lugar de trabajo
3	1982	Becker, H.	<i>Art worlds</i>	PRINCIPIOS Liderazgo
4	1982	Kuhn, J.	<i>Managing as an art form: the aesthetics of management</i>	PRINCIPIOS Dirección
5	1982	Marans, R. y Spreckelmeyer, K.	<i>Evaluating open and conventional office design</i>	ACCIONES Lugar de trabajo
6	1983	Hummel, R.	<i>Manager and worker: Phenomenology of time consciousness and rational style.</i>	ACCIONES Lugar de trabajo
7	1984	Davis, T.	<i>The influence of the physical environment in offices</i>	ACCIONES Lugar de trabajo
8	1985	Gergen, K.	<i>The social constructionist movement in modern psychology.</i>	TÁCTICAS Aprendizaje
9	1986	Brady, N.	<i>Aesthetic components of management Ethics</i>	EVALUACIONES Conductas
10	1987	Benghozi, P.	<i>Art and organization</i>	Análisis ORG. Artístico
11	1987	Mangham, I. and Overington, M.	<i>Organizations as theatre</i>	Análisis ORG. Artístico
12	1988	Jones, M. Moore, M. and Snyder, R.	<i>Inside organizations. Understanding the human dimension</i>	Análisis Organizacional
13	1989	Sanderlands, L. y Buckner, G.	<i>Of art and work: Aesthetic experience and the psychology of work feelings.</i>	PRINCIPIOS Sentimientos en el trabajo
Década de 1990				
14	1990	Turner, B.	<i>Organizational symbolism</i>	Análisis ORG. Arqueológico
15	1990	Strati, A.	<i>Aesthetics and organizational skill</i>	Análisis ORG. Estético
16	1990	Gagliardi, P.	<i>Symbols and artifacts: views of the corporate landscape</i>	Análisis ORG. Empático-lógico
17	1990	Berg, P. O. y Kreiner, K.	<i>Corporate Architecture: Turning physical settings into symbolic resources</i>	Análisis ORG. Arqueológico
18	1991	Ramirez, R.	<i>The beauty of social organization</i>	PRINCIPIOS Comportamiento ORG.
19	1992	Strati, A.	<i>Aesthetic understanding of organizational life</i>	Análisis ORG. Estético
20	1992	Alvesson, M. y Berg, P.	<i>Corporate culture and organizational symbolism. An overview</i>	Análisis ORG. Arqueológico
21	1993	Leaman, A.	<i>Productivity and discomfort</i>	ACCIONES Lugar de trabajo
22	1994	Gaedeke, A.	<i>How well do you manage your office environment?</i>	ACCIONES Lugar de trabajo

23	1994	Parker, D.	<i>Designing the future workplace</i>	ACCIONES Lugar de trabajo
24	1995	Pelzer, P.	<i>On the aesthetics and its other: some remarks on the anaesthetics in organisation and organisation theory</i>	PRINCIPIOS Comportamiento ORG.
25	1995	Weick, K.	<i>Creativity and the aesthetics of imperfection.</i>	TÁCTICAS Creatividad
26	1995	Oldham, G. Cummings, A. y Zhou, J.	<i>The spatial configuration of organizations.</i>	ACCIONES Lugar de trabajo
27	1996	Gagliardi, P.	<i>Exploring the aesthetic side of organizational life.</i>	Análisis ORG. Empático-lógico
28	1996	Ottensmeyer, E.	<i>Essays on aesthetics and organization.</i>	PRINCIPIOS Comportamiento ORG.
29	1996	Strati, A.	<i>Organizations viewed through the lens of aesthetics</i>	Análisis ORG. Estético
30	1996	White, D.	<i>"It's working beautifully". Philosophical reflections on aesthetics and organization theory'</i>	PRINCIPIOS Comportamiento ORG.
31	1996	Csikszentmihalyi, M	<i>Creativity. Flow and the psychology of discovery and invention.</i>	TÁCTICAS Creatividad
32	1996	Ramirez, R.	<i>Wrapping form and organizational beauty.</i>	PRINCIPIOS Comportamiento ORG.
33	1996	Guillet de Monthoux, P.	<i>The theatre of war: Art, organization and the aesthetics of strategy</i>	Análisis ORG. Artístico
34	1997	Ficarra, F.	<i>Interacción persona-computador ¿Quo Vadis ética y estética?</i>	EVALUACIONES Conductas
35	1997	Dean, J. Ottensmeyer, E. y Ramirez, R.	<i>An aesthetic perspective on organizations.</i>	PRINCIPIOS Comportamiento ORG.
36	1997	Guillén, M.	<i>Scientific management's lost aesthetic: Architecture, organization, and the Taylorized beauty of the mechanical.</i>	Análisis ORG. Arqueológico
37	1997	Hatch, M.	<i>Organization theory. Modern, symbolic, and postmodern perspectives</i>	PRINCIPIOS Comportamiento ORG.
38	1997	Hatch, M. J. y Schultz, M.	<i>Relations between organizational culture, identity and image</i>	Análisis ORG Arqueológico
39	1997	Thiel, P.	<i>People, paths and purposes: Notations for a participatory envirotecture.</i>	ACCIONES Lugar de trabajo
40	1998	Lewin, A.	<i>Jazz improvisation as a metaphor for organization theory</i>	TÁCTICAS Creatividad
41	1998	Berniker, E.	<i>Working the jazz metaphor: Musings driving down I-5 past midnight</i>	TÁCTICAS Creatividad
42	1998	Backer, J.	<i>Examining the informational value of store environment</i>	ACCIONES Lugar de trabajo
43	1998	Leather, P. Pyrgas, M. Beale, D. y Lawrence, C.	<i>Windows in the workplace: Sunlight, view, and occupational stress.</i>	ACCIONES Lugar de trabajo
44	1998	Stone, N. y English, A.	<i>Task type, posters, and workspace color on mood, satisfaction, and performance.</i>	ACCIONES Lugar de trabajo
45	1998	Yanow, D.	<i>Space stories: Studying museums buildings as organizational spaces while reflecting on interpretive methods and their narration</i>	Análisis ORG Arqueológico
46	1999	Strati, A.	<i>Organization and aesthetic</i>	Análisis ORG. Estético
47	1999	Gherardi, S.	<i>Learning as problem-driven or learning in the face of mystery?</i>	TÁCTICAS Aprendizaje
48	1999	Dobson, J.	<i>The art of management and the aesthetic manager: The coming way of business.</i>	PRINCIPIOS Dirección

Década de 2000				
49	2000	Hancock, P. y Tyler, M.	<i>'The look of love': Gender and the organization of aesthetics</i>	CULTURA Organizacional
50	2000	Linstead, S. y Höpfl, H. (Eds)	<i>The aesthetics of organization</i>	Análisis Organizacional
51	2000	Dickinson, P. y Svensen, N.	<i>Beautiful corporations: Corporate style in action.</i>	PRINCIPIOS Dirección
52	2000 a	Gherardi, S.	<i>Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations</i>	TÁCTICAS Aprendizaje
53	2000 b	Gherardi, S.	<i>Where learning is: metaphors and situated learning in a planning group.</i>	TÁCTICAS Aprendizaje
54	2001	Wood, T. y Csillag, P.	<i>Estética organizacional</i>	CULTURA Organizacional
55	2001	Harding, N.	<i>Aesthetics of organizations</i>	PRINCIPIOS Comportamiento ORG.
56	2001	Barclay, L. y York, K.	<i>Space at work: Exercises in the art of understanding physical indicators of culture</i>	ACCIONES Lugar de trabajo
57	2001	Brearley, L.	<i>Foot in the air: An exploration of the experience of transition in organizational life</i>	Análisis ORG. Artístico
58	2002	Taylor, S. Fisher, D. y Dufresne, R.	<i>The aesthetics of management Storytelling a key to organizational learning</i>	TÁCTICAS Aprendizaje
59	2002	Guillet de Monthoux, P. y Strati, A.	<i>Aesthetics in organisation. Special issue of consumption,</i>	Análisis ORG. Estético
60	2002	Reckwitz, A.	<i>Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing.</i>	TÁCTICAS Aprendizaje
61	2002	Warren, S.	<i>Show me how it feels to work here: Using photography to research organizational aesthetics</i>	Análisis ORG. Artístico
62	2002	Cairns, G.	<i>Aesthetics, morality and power: Design as espoused freedom and implicit control</i>	Análisis ORG. Estético
63	2002	Pelzer, P.	<i>Disgust and organization</i>	Análisis ORG. Estético
64	2005	Witz, A. Warhurst, Chr. y Nickson, D.	<i>The labour of aesthetics and the aesthetics of organization.</i>	CULTURA Organizacional
65	2003	Csillag, P.	<i>A experiência estética em organizações criativas: uma investigação fenomenológica do impacto da percepção visual sobre a criatividade.</i>	TÁCTICAS Creatividad
66	2003	Carr, A. y Hancock, P. (Eds.).	<i>Art and aesthetics at work</i>	Análisis ORG. Artístico
67	2003	Austin, R., y Devin, L.	<i>Artful making: What managers need to know about how artists work.</i>	PRINCIPIOS Dirección
68	2003	Girod, M.; Rau, C. y Schepige, A.	<i>Appreciating the beauty of science ideas: Teaching for aesthetic understanding</i>	TÁCTICAS Gestión del conocimiento
69	2003	Weggeman, M.	<i>Provocatief adviseren</i>	PRINCIPIOS Diseño organizacional
70	2004	Akkermans, H. Lammers, I. y Weggeman, M.	<i>All ye need to know? Aesthetics from a design perspective.</i>	PRINCIPIOS Diseño organizacional
71	2004	Carr, D.	<i>Moral values and the arts in environmental education: Towards an ethics of aesthetic appreciation</i>	EVALUACIONES Conductas
72	2004	Guillet de Monthoux, P.	<i>The art firm: Aesthetic management and metaphysical marketing from Wagner to Wilson.</i>	Análisis ORG. Artístico
73	2005	Vilnai-Yavetz, I. Rafaeli, A. y Schneider, C.	<i>Instrumentality, Aesthetics, and symbolism of office design</i>	ACCIONES Lugar de trabajo

74	2005	Kenny, K.	<i>Aesthetics and emotion in an organisational ethnography</i>	CULTURA Organizacional
75	2005	Ramírez, R.	<i>The aesthetics of cooperation</i>	EFFECTOS Trabajo en equipo
76	2005	Taylor, S. y Hansen, H.	<i>Finding form: Looking at the field of organizational aesthetics.</i>	PRINCIPIOS Liderazgo
77	2006	Brady, F. y Hart, D.	<i>An aesthetic theory of conflict in administrative ethics.</i>	EVALUACIONES Conductas
78	2006	Watkins, C., King, I., y Linstead, S. (Eds.).	<i>Art of management and organization conference series.</i>	PRINCIPIOS Dirección
79	2007	Hansen, H. Ropo, A. y Sauer, E.	<i>Aesthetic leadership.</i>	PRINCIPIOS Liderazgo
80	2007	Abowitz, K.	<i>Moral perception through aesthetics engaging imaginations in educational ethics.</i>	EVALUACIONES Conductas
81	2007	Ewenstein, B., y Whyte, J.	<i>Beyond words: Aesthetic knowledge and knowing in organizations</i>	Análisis ORG. Empático-lógico
82	2007	Dobson, J	<i>Aesthetics as a foundation for business activity.</i>	CULTURA Organizacional
83	2007	Guillet de Monthoux, P.	<i>A hermeneutics of action. An aesthetic perspective for business economists.</i>	Análisis ORG. Artístico
84	2007	Guillet de Monthoux, P. Gustafsson, C., y Sjostrand, S.	<i>Aesthetic leadership: Managing ideas of flow in art and business.</i>	PRINCIPIOS Liderazgo
85	2007	Strati, A.	<i>Sensible knowledge and practice-based learning</i>	TÁCTICAS Aprendizaje
86	2007	Davel, E.; Constant Vergara, S. y Ghadiri, D. (eds.)	<i>Administração com arte: Ensino e aprendizagem</i>	Análisis ORG. Artístico
87	2007	King, I. W.	<i>Straightening our perspective: The logos of the line</i>	Análisis ORG. Artístico
88	2008	Zanutto, A.	<i>Representing organizational aesthetics: An open issue at every stage of field research.</i>	Análisis ORG. Estético
89	2008	Hamburger Fernández, A.	<i>Acerca de la belleza y el orden en las instituciones. Nociones de estética organizacional.</i>	TÁCTICAS Productividad
90	2008	Warren, S.	<i>Empirical challenges in organizational aesthetics research: Towards a sensual methodology</i>	Análisis ORG. Estético
91	2008	Zandee, D.	<i>The poetics of organizational design: How words may inspire worlds. Designing organizations with a positive lens.</i>	PRINCIPIOS Diseño organizacional
92	2008	Sennett, R.	<i>The craftsman</i>	TÁCTICAS Creatividad
93	2008	Barry, D.	<i>The art of</i>	Análisis ORG. Artístico
94	2008	Koivunen, N.	<i>The recording of contemporary classical music: Relational aesthetics, and some management too</i>	CULTURA Organizacional
95	2009	Filippi, M. y Tannery, F.	<i>Aesthetics drama and strategy creation</i>	ESTRATEGIAS Corporativas
96	2009	De Botton, A.	<i>The pleasures and sorrows of work</i>	PRINCIPIOS Sentimientos en el trabajo
97	2009	Gherardi, S.	<i>Introduction: the critical power of the "practice lens".</i>	TÁCTICAS Aprendizaje
98	2009	Gherardi, S.	<i>Practice? It's a matter of taste!</i>	TÁCTICAS Aprendizaje
99	2009	Koivunen, N.	<i>On Creativity, Art and Economy.</i>	Análisis ORG. Estético

Década de 2010				
100	2010	Dobson, J.	<i>Aesthetic style as a poststructural business ethic.</i>	EVALUACIONES Conductas
101	2010	Waddock, S.	<i>Finding wisdom within—The role of seeing and reflective practice in developing moral imagination, aesthetic sensibility, and systems understanding.</i>	EVALUACIONES Conductas
102	2010	Kokkos, A.	<i>Transformative learning through aesthetic experience: Towards a comprehensive method.</i>	EVALUACIONES Conductas
103	2010	Sorensen, B.	<i>St. Paul's conversion: the aesthetic organization of labour.</i>	Análisis ORG. Artístico
104	2010	Rindova, V. Ferrier, W. y Wiltbank, R.	<i>Value from gestalt: How sequences of competitive actions create advantage for firms in nascent markets.</i>	ESTRATEGIAS Competitivas
105	2010	Bonnafoous-Boucher, M. Cuir, R. and Partouche, M.	<i>The new and the challenge of the market, or the non-instrumental function of creation</i>	TÁCTICAS Creatividad
106	2010	Strati, A.	<i>Aesthetic understanding of work and organizational life: Approaches and research developments</i>	Análisis Organizacional
107	2011	Barraca Mairal, J.	<i>La necesidad de coherencia entre la estética y la ética de las organizaciones.</i>	PRINCIPIOS Liderazgo
108	2011	Issa, T., y Pick, D.	<i>An interpretive mixed-methods analysis of ethics, spirituality and aesthetics in the Australian services sector</i>	EVALUACIONES Conductas
109	2012	Van Aken, J. De Groot, S. y Weggeman, M.	<i>Designing and developing beautiful organizations a conceptual framework.</i>	PRINCIPIOS Diseño organizacional
110	2012	Samier, E.	<i>The aesthetics of leadership and administration.</i>	PRINCIPIOS Liderazgo
111	2012	Bihel-Missal, B.	<i>Using artistic form for aesthetic organizational inquiry: Rimini Protokoll constructs Daimler's General Meeting as a theatre play.</i>	Análisis ORG. Artístico
112	2013	Colombo, G. y Gazzola, P.	<i>Aesthetics and ethics of the sustainable organizations.</i>	FINES Generar bienestar en el entorno de la organización
113	2013	White, B. y Costantino, T. (Eds.),	<i>Aesthetics, empathy and education</i>	EVALUACIONES Conductas
114	2013	Bouilloud, J. y Deslandes, G.	<i>From negativity to creativity: about the aesthetics of "Beau Geste" in leadership.</i>	PRINCIPIOS Liderazgo
115	2013	Mack, K.	<i>Taking an aesthetic risk in management education: reflections on an artistic-aesthetic approach.</i>	Análisis ORG. Artístico
116	2014	Bertolin, R. V.; Carvalho Alves Cappelle, M. y De Brito, M. J.	<i>Corporeidade e estética na aprendizagem organizacional: insights emergentes.</i>	TÁCTICAS Aprendizaje
117	2014	Álvarez Galán, J.	<i>Ética, estética y autonomía.</i>	EVALUACIONES Conductas
118	2014	Koehn, D. y Elm, D. (Eds.)	<i>Aesthetics and business ethics</i>	EVALUACIONES Conductas

119	2014	Dobson, J.	<i>An aesthetic theory of the firm</i>	EVALUACIONES Conductas
120	2014	Waddock, S.	<i>Wisdom and responsible leadership: Aesthetic sensibility, moral imagination, and systems thinking</i>	PRINCIPIOS Liderazgo
121	2015	Barraca Mairal, J.	<i>Estética y formación humana: el valor de la estética en la educación</i>	TÁCTICAS Creatividad
122	2016	Antunes Vieira Willerdig, I. Guerreiro Krause, M. y Mafra Lapolli, E.	<i>Gestão de pessoas e gestão do conhecimento à luz da estética organizacional em uma organização de base tecnológica</i>	TÁCTICAS Gestión del conocimiento
123	2016	Antunes Vieira Willerdig, I. et al.	<i>Strategic management for sustainable development and the organizational aesthetic perspective.</i>	ESTRATEGIAS Corporativas
124	2017	Sousa Lopes, L. Rocha Ipiranga, R. y Da Silva Júnior, J.	<i>Compreensão empática e as possíveis contribuições para a pesquisa nos estudos organizacionais: reflexões a partir da experiência do lado estético das organizações.</i>	Análisis ORG. Empático-lógico
125	2018	Xenakis, I.	<i>Reducing uncertainty in sustainable interpersonal service relationships: the role of aesthetics</i>	TÁCTICAS Relaciones interpersonales
126	2018	Ladkin, D.	<i>'The aesthetic' and its relationship to business ethics: Philosophical underpinnings and implications for future research</i>	EVALUACIONES Conductas

FUENTE: Cuadro de elaboración propia

Si bien es cierto que la bibliografía seleccionada, en general, aborda las mismas dimensiones que las del capítulo anterior, agrega también una perspectiva de la organización que privilegia los sentimientos, percepciones y emociones, ya estudiadas por otras ciencias como la psicología o la antropología. A continuación se analiza cada dimensión siguiendo la perspectiva semiótica.

2.3.1. Los fundamentos: *primeridad*

La primeridad se asocia con las formas; el filósofo Adorno (2004) plantea que la forma es uno de los conceptos absolutamente centrales en la teoría estética y debe ser pensada no como un espacio fijo, históricamente detenido o solidificado, sino en la dinámica de su continuo actuar. A continuación se analizará la relación dinámica de la forma: estrategias, tácticas y principios aplicada al ámbito organizacional.

ESTRATEGIAS

Corporativas y competitivas

Actualmente en las investigaciones sobre estética organizacional, algunos autores debaten la interrelación entre la noción de estética y la creación de la estrategia (Filippi y Tannery, 2009). Desde la perspectiva de la Administración estratégica para un desarrollo sustentable, Antunes Vieira *et al* (2016), concluyen que la estética

organizacional contribuye con la efectividad y la creatividad en las organizaciones, y recomiendan enfocarse en mejorar la calidad del lugar de trabajo, estimular la creatividad y la innovación de los partícipes, así como mejorar la relación entre los *stakeholders* y el medioambiente natural.

En cuanto a las percepciones, Rindova *et al* (2010), sostienen que cuatro propiedades de la teoría Gestalt (simplicidad, previsibilidad, agrupación y motivo) tienen efectos positivos en las valoraciones de las inversiones, lo que propicia la elaboración de estrategias competitivas por parte de las empresas, en particular, las que operan en condiciones de alta ambigüedad.

TÁCTICAS

Creatividad

En el tema de la creatividad organizacional algunos autores pioneros, como Csikszentmihalyi (1996), subrayaron la importancia del arte, como la música y la poesía, en la productividad de los empresarios y directivos creativos y exitosos. Otros autores como Weick (1995), Lewin (1998) y Berniker (1998) utilizaron la metáfora de la bella y creativa improvisación en el jazz, aplicada a las organizaciones.

Las tácticas para crear, en general, se han relacionado con las artes. Sin embargo, algunos autores consideran que también pueden aplicarse a la creatividad en el ámbito organizacional (Bonnafoos-Bucher, 2010). La reflexión estética sobre las formas se orienta a considerar que, además de bellas, pueden ser originales, innovadoras. Para Barraca Mairal (2015: p. 210), “Se revela, de este modo, lo estético como un ámbito precioso para el desarrollo de la creatividad humana integral, tanto en sus aspectos personal como comunitario”. En particular, una investigación fenomenológica destaca el impacto de la percepción visual sobre la creatividad en las organizaciones (Csillag, 2003).

Sennet (2008) en su libro *The Craftsman*, que tuvo un gran impacto en el ámbito arquitectónico, sostiene que las prácticas creativas del ámbito del trabajo artesanal deberían extenderse a cualquier actividad laboral. Haciendo un paralelo con el boceto de la futura obra, el directivo, por ejemplo, debe trazar planes pero sin aferrarse a ellos, contemplar los imprevistos, evitar el perfeccionismo y saber cuándo detenerse en el proceso creativo.

Productividad

Hamburger Fernández (2008) sostiene que la estética es tan importante como la ética para lograr el éxito de las organizaciones y que hay muy poco abordado sobre

el tema. El “despertar de la sensibilidad” en las organizaciones conecta el arte con lo bello, pero también hace referencia a un concepto de orden. Así, distingue el orden físico, que alude a posición, relación, ubicación, del orden mental que lo precede, definido como la capacidad de pensar de un modo lógico, coherente, y es en este orden del pensar en el que se encuadra la dimensión de la productividad.

Aprendizaje

Desde una perspectiva sociológica, el aprendizaje organizacional es producto de una realización colectiva, fruto de las interacciones entre las personas (Gergen, 1985). De este modo la teoría sobre aprendizaje organizacional y la generación de conocimiento se basa en la experiencia, concretamente en las prácticas y los procesos organizacionales.

Así surge una corriente de investigación sobre aprendizaje organizacional basada en la práctica (*practice-based studies*), de la que cabe destacar los estudios de Gherardi, (1999, 2000a y 2000b, 2009a y 2009b). Dentro de esta corriente, para Reckwitz (2002), la práctica se presenta en primer lugar como actividades corporales regulares que se mantienen unidas por formas socialmente patronizadas de entendimiento (*knowing*).

Una de las formas de entendimiento social son las narrativas. En el ámbito empresarial las narrativas se relacionan con historias que circulan entre los participantes de la organización, por ejemplo, la historia del origen de la empresa, la historia de sus fundadores, la historia de los éxitos y fracasos, entre otras. Los investigadores en esta área (*storytelling*) buscan identificar por qué algunas historias son más efectivas que otras y algunos trabajos han demostrado que la perspectiva estética sobre la narración de las historias de gestión contribuye con el aprendizaje organizacional (Taylor et al, 2002).

En el avance teórico sobre aprendizaje organizacional, a la subjetividad corpórea se suma el conocimiento estético, como un conocimiento humano que emerge de los cinco sentidos y de la capacidad de hacer un juicio estético (Strati, 2007). Estos posicionamientos teóricos en las investigaciones sobre el aprendizaje organizacional, tienden a superar el positivismo de estudios previos porque:

En esta línea de análisis, se defiende que las organizaciones no poseen una estructura de aprendizaje organizacional a priori a ser seguida y socializada, sino que es construida y reconstruida en el fluir de las relaciones y prácticas cotidianas y está aferrada a la dimensión sensible estética, por detrás de la que gravita la ética del don”, (Bertolin et al, 2014: p. 31).

Gestión del conocimiento

Siguiendo la misma corriente de pensamiento expuesta en los párrafos anteriores, la perspectiva estética permite combinar formas de conocimiento cognitivas con otras afectivas y artísticas, enriqueciendo la comprensión de los fenómenos organizacionales con una visión holística (Girod *et al*, 2003).

Investigaciones recientes utilizan esta perspectiva más amplia para estudiar la gestión de las personas y la gestión del conocimiento, realizando un cruce entre el conocimiento explícito (o explicitado por la organización) y el tácito o perceptivo (percibido por las personas) en relación con los ambientes y con las prácticas que en ellos se desarrollan (Antunes Vieira Willerding *et al*, 2016).

Relaciones interpersonales

En la revisión bibliográfica del capítulo anterior se identificaron varias obras que desarrollan tácticas para mejorar las relaciones interpersonales, tanto con el público interno como con el externo a la organización. Pero ninguna de ellas contempla las nociones estéticas, que se suman en esta sección por medio de otros trabajos de investigación.

Estos nuevos análisis muestran que el comportamiento estético juega un papel crucial en la reducción de la incertidumbre que caracteriza tales relaciones. El comportamiento estético, como una red organizada de procesos afectivos y cognitivos, tiene una función evaluativa anticipatoria al proporcionar conocimiento sobre la percepción y la consecuente valoración de los elementos que envuelven las relaciones interpersonales tanto para el prestador de servicio como para su destinatario (Xenakis, 2018).

PRINCIPIOS

Diseño organizacional

A comienzos del nuevo milenio algunos autores advirtieron que la noción de estética organizacional estaba poco desarrollada y propusieron una agenda de investigación basada en la teoría del diseño (Akkermans *et al*, 2004). Se plantearon abrir un debate académico sobre el rol de la estética en las organizaciones, tanto en los procesos como en sus resultados. Partieron de las siguientes preguntas: ¿son algunas organizaciones más bellas que otras?, y si lo son, ¿por qué?, ¿qué roles juega la estética en el diseño organizacional?, ¿los procesos organizacionales estéticamente agradables conducen a las organizaciones a un mayor éxito? Concluyeron que el valor estético de una organización puede construirse socialmente, dando lugar a ideas que

mejoren tanto la belleza como el rendimiento de las organizaciones, y elaboraron un cuadro conceptual con siete proposiciones lógicas con encadenamiento causal.

Siguiendo la misma línea de investigación, posteriormente Van Aken *et al* (2012; p. 2), elaboraron un marco conceptual para examinar la belleza en las organizaciones. Este marco incluye discusiones alrededor de cinco ejes:

1. La belleza organizacional como belleza funcional, diferente de la belleza como placer desinteresado.
2. La belleza organizacional como belleza de lo inmaterial, evocada a través de la creación de sentido, que es diferente de la belleza evocada por los objetos materiales a través de los sentidos.
3. Experiencias estéticas (que involucran la emoción), juicios estéticos (que involucran la cognición) y las fuentes de tales experiencias y juicios.
4. Definiciones operativas de los conceptos de la bella organización y de los hermosos procesos de trabajo.

Enfoques para desarrollar organizaciones hermosas.²

5. Los autores concluyen que las organizaciones deberían diseñarse de acuerdo con su funcionalidad y según requerimientos estéticos, tal como se diseñan los artefactos, la ropa y los coches. Esto no sucede con frecuencia, puesto que los criterios que se toman para el diseño organizacional contemplan comúnmente requerimientos de efectividad y de eficiencia.

Weggeman (2003) advierte que antes de proponer intervenciones orientadas a incorporar un valor estético en el diseño de las organizaciones, hay que tener en cuenta una serie de requisitos. Los requisitos de diseño se pueden dividir en cuatro tipos: a) las condiciones previas, b) los requisitos funcionales, c) los requisitos del usuario y d) las limitaciones de diseño.

Estos métodos se utilizan con frecuencia en las disciplinas de diseño –como la arquitectura o el diseño industrial, por ejemplo-, en las que el valor estético se aborda naturalmente. Se caracterizan por seguir un razonamiento abductivo (resultado - regla - caso), es decir que de las observaciones de la realidad, siguiendo reglas, se infieren hipótesis sobre el caso observado. En palabras de Peirce, la inferencia abductiva es la “adopción provisional de una hipótesis explicativa” (CP 4.541, 1905). Este tipo de inferencias en el ámbito de las organizaciones se aplican lentamente para iniciativas de rediseño y cambio (Zandee, 2008).

² Traducción libre de la autora.

Comportamiento organizacional

Cuando se menciona el concepto de comportamiento organizacional, básicamente se está haciendo referencia al ámbito de las relaciones humanas, que involucran las dimensiones del liderazgo, la toma de decisiones, el poder y la autoridad, entre otras. La estética relacionada con el comportamiento organizacional incluye el estudio de las formas (de los objetos y de las relaciones), las habilidades perceptivas de las personas y los juicios valorativos que se expresan.

Así, algunos autores consideran a la estética como una disciplina fundacional para interpretar, entender y criticar el ambiente físico, la construcción de roles y la transmisión de valores, entre otros fenómenos del comportamiento organizacional (Ramírez, 1991; White, 1996; Harding, 2001).

La década de 1990 tuvo una fructífera producción de trabajos que se apropiaron de conceptos de la estética para aplicarlos a la comprensión de fenómenos organizacionales en el mundo empresarial. Algunos ejemplos son las obras de Pelzer (1995), Ottensmeyer (1996), Dean, Ottensmeyer y Ramírez (1997) y Hatch (1997).

Ramírez (1996) en particular llama la atención sobre el hecho de que “el lenguaje que usamos para representar los fenómenos organizacionales está lleno de referencias a la “forma”: reformamos las instituciones, transformamos las prácticas laborales, formalizamos procedimientos, analizamos el comportamiento informal, formulamos estrategias...”, (p. 234).

Dirección

Probablemente, el primer autor que relacionó la dirección de organizaciones con el arte fue Selznick (1957), para quien dirigir era el arte de la gestión de los recursos tecnológicos y humanos. Kuhn (1982), en su ensayo titulado “Managing as an art form: the aesthetics of management”, rescata las ideas de Selznick y relaciona el estilo de gestión con la sensibilidad estética.

En el mismo sentido de vincular el estilo de Administración o gestión con el arte o la estética, Austin y Devin (2003) comparan la creación artística con la fabricación industrial haciendo un paralelo entre los directores de teatro y los gerentes o directivos.

El paradigma de la gestión estética coloca al directivo estético como un artesano que busca la excelencia en la artesanía, en lugar de buscar exclusivamente ganancias, lo que constituirá una bella corporación, como describen Dickinson y Svensen (2000). Dobson (1999), por su parte, clasifica a los directivos en técnicos, morales y estéticos.

En la última década, las investigaciones sobre la dirección, los estilos de mando y el clima organizacional que se genera, fueron enriquecidas con preguntas sobre aspectos estéticos, es decir, sobre lo que se considera bello o feo (Watkins, King y Linstead, 2006). Estos factores no formaban parte de las investigaciones convencionales anteriores, como el famoso trabajo de Mintzberg (1973), mencionado en el punto 1.1, sobre la naturaleza del trabajo directivo.

Liderazgo

Algunos de los primeros estudios en abordar el liderazgo desde una perspectiva estética surgieron en la década de 1980. Intentando responder qué se puede aprender del mundo del arte sobre el liderazgo organizacional, Becker (1982) sugiere crear ambientes más agradables en los que el arte, el conocimiento experto y la imaginación se entrelazan.

Un par de décadas después, las investigaciones de Guillet de Monthoux et al (2007) exponen una variedad de casos en los que exploran el liderazgo estético en diferentes contextos.

En la década de 2000 surge una corriente de investigación que introduce en los estudios de liderazgo el denominado “liderazgo estético”. Hansen et al (2007) señalan dos componentes que caracterizan el enfoque estético del liderazgo: 1) el compromiso de los sentidos y 2) el foco en lo experimental. Se amplía de este modo la visión y comprensión del liderazgo al incluir las formas sensoriales de conocimiento.

Los autores que introducen las nociones estéticas en el estudio del liderazgo, consideran que las antiguas formas de concebir este objeto de estudio resultan reduccionistas, porque pretenden explicar todo en las organizaciones a través del realismo científico, un complejo heredado de las ciencias naturales. “Si las cosas fueron de buenas a excelentes y no pudimos correlacionar los antecedentes con los resultados, nuestro antecedente general se convirtió en ‘liderazgo’. Nosotros barremos mucho debajo de esta alfombra” (Hansen et al, 2007: p. 545). La propuesta es comenzar a ver el liderazgo a través de nuevos lentes, generando nuevas teorías y desarrollando aun más la conceptualización de lo que implica el liderazgo (Taylor y Hansen, 2005).

El liderazgo estético y la teoría estética administrativa se fundamentan en el modo en que estructuramos y encarnamos nuestros roles, responsabilidades, funciones, programas y diseños organizacionales, y en ese “cómo” entra en el análisis la ética del comportamiento (Samier, 2012).

Para Bouilloud y Deslandes (2013), la estética en el ámbito del liderazgo

puede analizarse por medio de la noción del beau geste (bello gesto). Un vínculo similar entre la ética y la estética puede encontrarse en el trabajo de Waddock (2014), para quien la sensibilidad estética es una cuestión de “sabiduría”, junto con la imaginación moral.

Barraca Mairal (2011) va más allá y, en su artículo “La necesidad de coherencia entre la estética y la ética de las organizaciones”, sostiene que una organización no puede aparecer en sus formas (estética) como en realidad no es (dimensión ética o de responsabilidad social). Argumenta que la ausencia de integración o coherencia entre “las formas” y “el fondo” conduce a la decepción y pérdida de confianza en la organización, con el consecuente fracaso de sus relaciones. También recomienda atender a la “estética del liderazgo” y enuncia algunas consideraciones prácticas para la coherencia estética-ética. Concluye lo siguiente:

De la ética organizativa, sin embargo, se habla muchísimo, y casi todos los programas de desarrollo directivo la incluyen. En cambio, la estética aparece en dichos programas raramente, cual una cuestión relegada o incluso excéntrica se diría (p. 262).

Sentimientos en el trabajo

La cuestión de los sentimientos y de las emociones que se manifiestan en el ámbito del trabajo es un tema ampliamente estudiado por disciplinas como la psicología laboral o la sociología del trabajo, entre otras. En esta sección no se hará una revisión bibliográfica de la cuestión, por tratarse de un tema ajeno a esta investigación. Sin embargo, es apropiado mencionar algunos métodos de investigación, como los “autoinformes”, que se utilizan cada vez con más frecuencia en el ámbito de la administración para recopilar experiencias diarias, a menudo en combinación con las escalas de emociones de Fisher (Sandelands y Buckner, 1989).

En el capítulo anterior, uno de los libros considerados como más influyente en Administración es *In Search of Excellence*, de Peter y Waterman (1982). En este capítulo, Sandelands y Buckner (1989) consideran que tal vez es la idea de experiencia estética la que se esconde por detrás de la idea de “excelencia”. Los autores sugieren que la organización de excelencia involucra a sus miembros en valores trascendentes que se manifiestan libremente al margen de la conciencia y producen sentimientos de placer estético.

En esta línea de pensamiento, De Botton (2009) destacó esos sentimientos en su libro *The Pleasures and Sorrows of Work*, que describe investigaciones en diferentes organizaciones. El autor se refiere a la belleza de la pasión, la dedicación

y la diligencia en las tareas, actitudes que otorgan significatividad al trabajo y generan un sentimiento de orgullo.

2.3.2. Los procesos: *segundidad*

Como ya se expuso, la *segundidad* se corresponde con la realidad expresada en las prácticas de la organización, es decir, los planes, las acciones y las evaluaciones. En la bibliografía revisada no se encontró ningún trabajo que aborde los planes o el planeamiento organizacional. En las acciones se identificó una nueva dimensión que se refiere al lugar de trabajo, en particular los aspectos físicos y ambientales, no considerados en el capítulo anterior. En lo que concierne a las evaluaciones de las conductas, se verifica que existe una abundante literatura que conecta la ética con la estética.

ACCIONES

Lugar de trabajo

Si bien los libros revisados en el capítulo anterior no considera el lugar de trabajo como una dimensión relevante en el análisis organizacional, innumerables investigaciones corroboran que la configuración del espacio de trabajo afecta a los empleados, tanto en los sentimientos como en los comportamientos (Becker, 1981; Morrow y McElroy, 1981; Marans y Spreckelmeyer, 1982; Leaman, 1993; Gaedeke, 1994; Parker, 1994; Baker, 1998; Stone y English, 1998; Leather, Pyrgas, Beale y Lawrence, 1998; Barclay y York, 2001, entre otros).

El aspecto, los artefactos y los objetos (colores de revestimientos, muebles, útiles y elementos de decoración) que componen los espacios físicos de los sectores de trabajo son observables y, por tanto, administrables (Davis, 1984). Por esta razón, algunos autores argumentan que el espacio debe diseñarse de acuerdo con los sentimientos y las necesidades de los empleados y/o usuarios (Thiel, 1997).

Otros autores no se concentran en los aspectos físicos del diseño de los espacios de trabajo, sino que se centran en las percepciones del entorno de trabajo (Hummel, 1983; Oldham, Cummings y Zhou, 1995).

En sus investigaciones Vilnai-Yavetz et al (2005) identificaron tres dimensiones en el diseño del lugar de trabajo: 1) la instrumentalidad, 2) la estética y 3) el simbolismo. La instrumentalidad se relaciona con la satisfacción y la efectividad de los empleados; la estética se relaciona con la satisfacción, y el simbolismo no se relacionó ni con la satisfacción ni con la efectividad. Esto último sugiere que los empleados son menos sensibles al simbolismo de lo que se ha sugerido por otros autores y tal vez sea significativo para las personas que no son de la compañía, como los visitantes o clientes, en lugar de los empleados.

EVALUACIONES

Conductas

El vínculo entre la estética y la ética fue debatido en filosofía durante siglos, pero solamente a partir de la década de 1980 este debate se incorporó al ámbito de las organizaciones, en particular las empresariales (Ladkin, 2018).³

Las primeras reflexiones sobre la conexión entre la ética y la estética, en relación con las conductas de los directivos en las organizaciones, se resumía en la frase “el arte de administrar”. Tradicionalmente, el rol de la ética en las prácticas comerciales era proporcionar un procedimiento de decisión o alguna orientación normativa formal. Para Brady (1986), el papel de la ética va más allá de “saber algo”, ya que incluye el “saber cómo”, y la dimensión estética de la gestión consistiría en “un equilibrio exitoso entre las dos formas de saber” (p. 341).

En 2014, Daryl Koehn y Daw Elm publicaron *Aesthetics and Business Ethics*, libro que, según los propios autores, fue uno de los primeros en intentar unificar la ética y la estética en el contexto de los negocios. En el Prefacio los editores exponen que “... el libro explora las innumerables formas en que la estética y la ética empresarial pueden unirse para iluminar la naturaleza de la firma, los juicios morales, el proceso creativo y la sabiduría misma” (Koehn y Elm, eds., 2014). La obra intenta reconciliar el supuesto divorcio entre lo “bello” y lo “bueno”, señalando una correlación directa entre ambas nociones, cosa que otros autores ponen en duda, como se expone a continuación.

En un estudio sobre los patrones psicosociales y sociológicos que suministran información relevante sobre tendencias en el comportamiento humano, Álvarez Galán (2014) identifica tres paradigmas sobre la estética (las posiciones de Marcuse, Lukacs y Adorno) y concluye que estos paradigmas influyen en el comportamiento ético, “... en la medida en la que establecen patrones culturales que generan valores e influyen en la configuración de la razón y la praxis” (p. 6). Álvarez Galán, citando a Eagleton y Claramonte, establece una relación de carácter ontológico entre lo estético y la praxis, “... lo cual abre puertas a la influencia mutua de estética, política y ética” (p. 31). Desde una perspectiva ontológica, incorporar la política en la relación estética-ética implica resaltar el papel que juega la ideología en la determinación de “lo bueno” y “lo bello”, con lo cual “... lo bello en sí mismo no es suficiente para proporcionar una guía sobre lo que podría ser ético en una situación dada” (Ladkin, 2018: p. 43).

³ En su trabajo, Ladkin clasifica el vínculo entre ética y estética en corrientes de pensamiento que, además de los autores citados en esta sección, incluye a: Carr, D. (2004), Abowitz, K. K. (2007), Dobson, J. (2010, 2014), Waddock, S. (2010), Kokkos, A. (2010), Issa, T. y Pick, D. (2011) y White, B. y Costantino, T. (2013), entre otros.

Con el avance de las tecnologías de la comunicación, la conexión ética-estética va más allá de las relaciones interpersonales; se extiende a la interacción persona-computador, es decir, al modo de presentar la información que se refiere a la estética de la imagen gráfica y a la ética de sus contenidos (Ficarra, 1997).

Brady y Hart (2006) sugieren que “el gran administrador hace lo que hace el artista. Él o ella equilibran creativamente las influencias de todas las voces éticas en la organización” (p. 127).

2.3.3. Las valoraciones: *terceridad*

La estética siempre estuvo presente en la reflexión filosófica. En 1949 el filósofo francés Raymond Bayer concebía a la estética como una ciencia independiente con un método propio (Bayer, 1949). Este método es el que la bibliografía seleccionada recomienda utilizar en las investigaciones sobre la cultura organizacional.

CULTURA

Organizacional

Todos los trabajos que se revisaron en esta dimensión sobre cultura organizacional tienen en común el hecho de que agregan a las técnicas de observación de los comportamientos en las organizaciones, la experiencia sensorial, los olores, las comidas o bebidas que se sirven, los objetos físicos que rodean al observador, en resumen, lo que se conoce como experiencia estética (Kenny, 2005). La autora, por su parte, recomienda, además, la utilización de los métodos etnográficos en las investigaciones sobre las cuestiones culturales en las organizaciones.

La dimensión estética del trabajo, como una forma de enriquecer los estudios sobre la cultura y la vida organizacional, como se dijo, fue abordada por numerosos trabajos al inicio del milenio, la mayoría originados en Europa. Entre otros cabe mencionar a Hancock y Tyler (2000), Witz *et al* (2003), Dobson (2007) y Koivunen (2008). En América del Sur, específicamente en San Pablo, Wood y Csillag (2001) proponen, en sus investigaciones, incluir la percepción estética-visual como un recurso para comprender los fenómenos organizacionales.

EFFECTOS

Trabajo en equipo

Lograr conformar equipos de trabajo requiere, entre otras cosas, cooperación. Ramírez (2005) desarrolló una teoría para examinar empíricamente por qué algunas estéticas nos atraen más (“está funcionando maravillosamente”) que otras (“está funcionando eficazmente”), haciendo hincapié en la importancia de los símbolos

que se utilizan para experimentar y compartir dimensiones estéticas.

En su investigación propone que la responsabilidad se entiende mejor si se la concibe como una construcción estética que como una construcción ética, y sostiene que es la forma en que se garantiza la responsabilidad lo que determina si la cooperación se considera atractiva o repulsiva. En palabras del autor:

Al encontrar en la estética una medida para determinar si los gerentes permiten la cooperación de manera responsable, argumenta que la estética de administrar la cooperación de manera responsable ya no puede ser ignorada (p. 28).

FINES

Generar bienestar en el entorno de la organización

Esta dimensión surgió de la investigación previa sobre la sostenibilidad de las organizaciones y en la revisión bibliográfica del primer capítulo no se identificó ninguna obra que abordara la cuestión.

En esta sección se presenta la investigación que llevaron a cabo Colombo y Gazzola (2013). Para comprender la unión entre la empresa y las comunidades locales, estos autores analizaron dos empresas italianas, conocidas por sus acciones responsables: Olivetti y Luxottica. Concluyeron que “ambos ejemplos muestran que el estrés del desempeño económico se combina sinérgicamente con el desarrollo de la comunidad local. En esta relación antagónica, la dimensión estética juega un papel relevante” (p. 291). Así, los autores consideran que la ética y la estética contribuyen directamente con la sostenibilidad de las organizaciones.

oOo

A modo de cierre de este segundo capítulo, es posible sostener que se alcanzó el objetivo propuesto. Como se expuso a lo largo del desarrollo de este apartado, se identificaron nuevas dimensiones a tener en cuenta en el análisis organizacional y, fundamentalmente, se encontraron nuevas perspectivas de las dimensiones antes identificadas.

Es claro que la revisión de la bibliografía no fue exhaustiva; algunos trabajos pueden haberse omitido debido a que la producción bibliográfica sobre el tema se incrementó significativamente en los últimos años. De todos modos, las perspectivas teóricas de los trabajos que se expusieron aquí y que se retoman en el capítulo siguiente, han enriquecido el análisis organizacional y se contemplarán en el armado de la matriz conceptual, base del cuestionario que se utilizará para la investigación práctica en la segunda parte.

Capítulo 3.

Una perspectiva semiótica para el diseño de la investigación

Para trabajar con las dimensiones identificadas en los capítulos anteriores, en este capítulo se presenta un Método para el Análisis de las Investigaciones en Administración (MAIA) y un modelo de identidad de las organizaciones, y luego se expone una síntesis de las dimensiones agrupadas. Finalmente se presenta una propuesta de tipología teórica de la belleza organizacional, de acuerdo con los diez tipos de signo que enuncia Peirce. El capítulo concluye sentando las bases para la segunda parte de este trabajo en la que se arma el cuestionario para indagar la percepción de la belleza en las organizaciones.

3.1. El Método para el Análisis de las Investigaciones en Administración (MAIA)

3.1.1. La disciplina de la Administración y la necesidad de un método para pensar fenómenos complejos

La disciplina de la Administración tiene por objeto de estudio a las organizaciones y el desarrollo de técnicas para intervenir en ellas con la intención de producir cambios, en otras palabras, técnicas para la acción. La Sociología y la Administración mantienen un estrecho contacto porque para la primera el análisis de las organizaciones es primordial, si se considera que es por medio de ellas que se forman y reproducen las clases sociales y se configura y modela la cultura (Perrow, 1991). La Economía es, quizá, la ciencia que más influyó en la Administración, principalmente en lo que refiere a las teorías económicas de la organización que conformaron una corriente de pensamiento opuesta a la visión sociológica o política de las organizaciones. Los estudios e investigaciones en el área de la Psicología Social y de las Neurociencias

también contribuyeron con importantes aportes, específicamente los estudios sobre la racionalidad –o irracionalidad representada por los sesgos– presente en el proceso de toma de decisiones por parte de los directivos en las organizaciones (Myers, 2008).

Sin embargo, es notable que, siendo la filosofía de Peirce una filosofía de la experiencia, no haya sido más explorada en el área de los estudios en Administración en general y en el estudio de la acción de los líderes, directivos o gobernantes en particular que, como sostiene Bunge (2000), buscan con su accionar controlar los factores administrativos de las organizaciones en las que actúan.

Charles Sanders Peirce (1839-1914), científico, lógico y filósofo, fue uno de los pensadores más relevantes de los Estados Unidos. Es considerado el fundador de la corriente de pensamiento denominada pragmatismo y también “padre” de la semiótica contemporánea, entendida como una teoría filosófica de la significación y de la representación.

Su vasta obra está en plena vigencia e inspira autores de las más variadas disciplinas, aun después de haber transcurrido más de 100 años de su fallecimiento. La teoría semiótica, que también tuvo como referente al lingüista estructural suizo Ferdinand de Saussure (1993), se ha utilizado para analizar una amplia gama de prácticas sociales como parques de atracciones (Gottdiener, 1995), la lucha libre profesional (Barthes, 1972), la lectura (Eco, 1979), la televisión (Fiske, 1987), los espacios urbanos (Greimas, 1986) y las prácticas profesionales (Barley, 1983; Pagel y Westerfelhaus, 1999), entre otras innumerables prácticas.

En el ámbito de la gestión y de las organizaciones, la semiótica ha contribuido con investigaciones y estudios sobre gestión estratégica (Singer, 2010), como refuerzo de los fundamentos teóricos en los procesos de gestión del conocimiento (Sjarbaini y Jorna, 2013) y en el estudio de la comunicación mediática (Andacht, 2013), entre otras aplicaciones.

Peirce no contribuyó de manera sistemática al desarrollo de la economía. Sin embargo, a lo largo de su carrera acompañó la evolución de la economía y utilizó el análisis económico para enriquecer su desarrollo de la filosofía de la ciencia (Wible y Hoover, 2014). Actualmente en el ámbito de las ciencias económicas y de la Administración, su filosofía es muy poco conocida y aplicada. En el congreso realizado en el 2014, conmemorando los 100 años de su muerte, en la University of Massachusetts Lowell, se presentaron 231 ponencias. Dos ponencias, del mismo autor, relacionaron a Peirce con las ciencias económicas (Wible, 2014) y solamente una conectó a Peirce con la Administración (Fontrodona, 2014).

En sus primeros trabajos Fontrodona (1999) relaciona el pensamiento de Peirce con la acción humana en general y con la acción directiva en particular. Así, reconstruye las ideas filosóficas de Peirce sobre el avance de las teorías en Administración y dirección.

Estudios recientes utilizan la semiótica como método en el campo de las relaciones públicas y de la publicidad corporativa, aplicada a la creación de una imagen que refleje el enfoque de sostenibilidad de una empresa (Hürmeriç y Biçakçi, 2015).

Si bien no es común la conexión entre la filosofía peirceana y la acción de los directivos y emprendedores, es indudable su potencial contribución cuando de entenderla se trate (Arjeliès, Lorino y Simpson, 2013).

3.1.2. La semiótica como fundamento epistemológico de un método para pensar fenómenos complejos

Las reflexiones de la sección anterior conducen a una pregunta: ¿qué puede tomar la disciplina de la Administración del siglo XXI, del pensamiento de un filósofo del siglo XIX?

La obra de Peirce es vasta y profunda, de modo que se abordarán solamente algunas facetas epistemológicas y metodológicas de su pensamiento. En términos epistemológicos Peirce centra su interés en el conocimiento y la justificación de las creencias de las cuales se parte al realizar una investigación filosófica, científica o de cualquier otro tipo. Si se presenta un hecho sorprendente se puede iniciar una investigación utilizando tres formas de razonamiento de manera integral: la abducción, la inducción y la deducción.

La abducción, como la denominó Peirce (1931), propone una explicación de los hechos de manera hipotética; la inducción comprueba lo que dice la hipótesis que aportó la abducción; y la deducción predice. Si bien la abducción es el razonamiento más débil es también el tipo de pensamiento más creativo.

El método *abductivo* de generar hipótesis y el pensamiento triádico abierto de Peirce proporcionan nuevas posibilidades a la investigación y al estudio de la práctica de la gestión de las organizaciones. En las investigaciones sobre la acción directiva, en general, se elaboran preguntas de respuesta estructurada o semi-estructurada de las que se *deducen* conclusiones sobre su significado. Así, se concluye sobre determinados estilos de gestión, de liderazgo o motivación para el trabajo, entre otras cuestiones investigadas por la disciplina de la Administración.

La interpretación lineal que se otorga a estas respuestas puede ser enriquecida

utilizando la semiótica como un método de análisis.

La semiótica o teoría de los signos para Peirce es equiparable a la lógica de la filosofía clásica de Aristóteles, los epicúreos y los escépticos. La semiótica, entonces, tiene por objeto de estudio la semiosis, definida como la inferencia a partir de los signos. La originalidad del pensamiento peirceano consiste en la concepción triádica del signo, como una relación de tres términos que refieren a categorías ontológicas.

Peirce sostenía que no es posible, mediante el razonamiento, alcanzar la certeza absoluta: “ninguna cognición es absolutamente precisa” (Houser y Kloesel, 2012: 77). Entonces, ¿cómo conoce el sujeto? La respuesta de Peirce es que “el único pensamiento, entonces, que es posible de ser conocido es pensado en signos”.¹

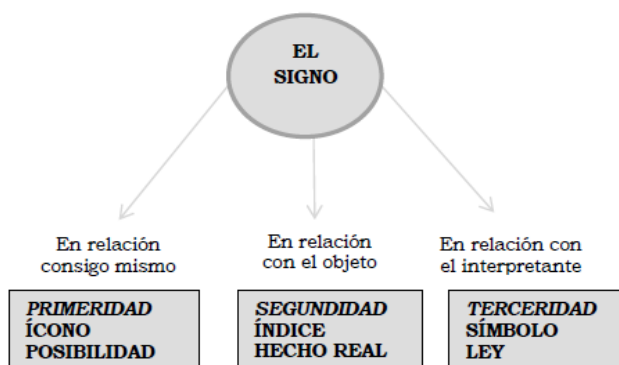
En un trabajo compuesto probablemente en 1894 titulado *El arte del razonamiento*, incluido posteriormente en los *Collected Papers*, Peirce define el signo basado en la experiencia consciente y desde el punto de vista de sus tres categorías universales. En los extractos de las cartas a William James, Peirce aclara:

Comienzo definiendo lo que entiendo por Signo. Es algo determinado por otra cosa, su Objeto, y que influye él mismo en alguna persona de tal manera que esa persona llega a estar influida o determinada de forma mediata en algún aspecto por ese Objeto. Siendo esto lo que entiendo por Signo, debo clasificar a los signos, primero según sus naturalezas en sí mismos; segundo, en relación con sus Objetos, y tercero, en relación con sus Interpretantes, esto es, los efectos sobre el intérprete” (Peirce, 2012: Tomo II, 592).

Como se anticipó en el **Capítulo 1**, Peirce identifica tres clases de signos. Primero los íconos, que transmiten ideas de las cosas (*primeridad*) y poseen semejanza con la forma efectiva de ser. Segundo los índices, que muestran algo concreto sobre las cosas (*segundidad*), en la medida en que indican un objeto en particular. Tercero los símbolos, que por sus usos, costumbres o leyes son asociados con sus significados (*terceridad*), una generalidad que forma parte de un sistema que se asume como convención. En el Cuadro 6 se exponen estas relaciones conceptuales.

¹ The only thought, then, which can possibly be cognized, is thought in signs, (Peirce, 1893).

Cuadro 6.
Las clases de signo



FUENTE: Gráfico de elaboración propia sobre la base de la clasificación de los signos en Peirce.

Peirce toma los principios y las analogías de la fenomenología para identificar las divisiones de las relaciones triádicas del signo y enuncia tres: 1) las relaciones triádicas de comparación, 2) las relaciones triádicas de actuación y 3) las relaciones triádicas de pensamiento.

Las relaciones triádicas de Comparación son aquellas que son de la naturaleza de las posibilidades lógicas. Las relaciones triádicas de Actuación son aquellas que son de la naturaleza de los hechos reales. Las relaciones triádicas de Pensamiento son aquellas que son de la naturaleza de las leyes (Peirce, 2012: Tomo II, 365).

De este modo, un signo da lugar a otro en un proceso ilimitado que Peirce denominó semiosis y que envuelve siempre tres elementos: signo, objeto e interpretante. Para adquirir significado todo signo tiene que tener un contexto significativo, un sistema previo que le confiera sentido a la interpretación.

Un signo o mediación semiótica es cualquier cosa que relacione una situación singular con significados más amplios (pasado, futuro, categorías sociales e institucionales, etc.) y hace que la situación “desborde” sus límites temporales, espaciales y sociales (Lorino, 2014).

Para Peirce, el punto de partida de todo conocimiento es la experiencia. Rescatar el pensamiento de Peirce en el siglo XXI es utilizar la semiótica como un

² El método MAIA se utilizó para investigar diversos fenómenos como la sostenibilidad de las organizaciones (Sastre, 2016), el significado del trabajo (Sastre, 2018) y la calidad de vida (Sastre, 2018), entre otros.

proceso para conocer fenómenos y prácticas sociales, reconstruyendo el proceso de construcción de significado (Magariños de Morentin, 1996). Los enfoques semióticos se concentran en la articulación de los significados más que en los significados mismos; intentan exponer los procesos de producción de significado. Por lo tanto, son teorías de la significación que se centran en la forma del contenido.

3.1.3. El diseño del Método para el Análisis de las Investigaciones en Administración (MAIA)

Como se expuso en la sección anterior, el pensamiento de Peirce en general y la semiótica en particular tienen una amplia aplicación en las Ciencias Sociales. Ahora bien, ¿qué es el MAIA?, y ¿qué fundamentos teóricos se toman en este trabajo para desarrollar el método MAIA?

El MAIA es una herramienta para utilizar en la investigación en organizaciones que permite diagnosticar el significado que las personas, o los grupos de personas, atribuyen a fenómenos o conceptos complejos. Se destina principalmente a los investigadores en Administración y a los directivos de organizaciones públicas o privadas.²

El método puede ser aplicado a individuos o a grupos de personas que trabajen en la misma organización en diferentes niveles, o en el mismo nivel en diferentes organizaciones. También puede aplicarse a las mismas personas en diferentes momentos para comparar las respuestas (estudios diacrónicos).

La principal característica del método es que contribuye a organizar el pensamiento para analizar el significado de fenómenos complejos. También contribuye a la creación de un nexo entre la teoría semiótica de Peirce y la práctica del Management

Básicamente el MAIA consta de tres pasos o procesos: 1) el armado de la matriz conceptual general; 2) el armado de la matriz conceptual específica del fenómeno (signo) que se analiza; y 3) el armado del cuestionario. A continuación se describen dichos pasos.

PASO 1. El armado de la matriz conceptual general

Siguiendo las categorías lógicas triádicas del signo, Guerri desarrolló un modelo operativo para la investigación cualitativa que denominó nonágono semiótico (Guerri et al, 2016). Este nonágono es una matriz conceptual con tres columnas (tricotomías) y tres filas (correlatos).

Las tres columnas corresponden a: 1) las posibilidades o saberes previos como concepción pasada del fenómeno; 2) las acciones o modos de manifestación del

fenómeno en el presente; y 3) las valoraciones sociales del fenómeno como el futuro esperado. Las tres filas de la matriz corresponden a: 1) la práctica teórica, 2) las acciones prácticas y 3) la práctica política.

En el **Cuadro 7** se puede observar la matriz conceptual que luego se completa de acuerdo con el fenómeno que se desea analizar.

Cuadro 7.
Matriz conceptual general

	FORMA - POSIBILIDADES <i>Primera tricotomía</i> PASADO	EXISTENCIA - ACCIONES <i>Segunda tricotomía</i> PRESENTE	VALOR - VALORACIONES <i>Tercera tricotomía</i> FUTURO
FORMA PRÁCTICA TEÓRICA Primer correlato	FF FORMA DE LA FORMA LO IMAGINARIO La diferencia	EF EXISTENCIA DE LA FORMA LA PRÁCTICA TEÓRICA	VF VALOR DE LA FORMA LA ESTÉTICA
EXISTENCIA ACCIONES PRÁCTICAS Segundo correlato	FE FORMA DE LA EXISTENCIA LO REAL	EE EXISTENCIA DE LA EXISTENCIA LA PRÁCTICA ECONÓMICA Lo diferente	VE VALOR DE LA EXISTENCIA LA ÉTICA
VALOR PRÁCTICA POLÍTICA Tercer correlato	FV FORMA DEL VALOR LO SIMBÓLICO	EV EXISTENCIA DEL VALOR LA PRÁCTICA POLÍTICA	VV VALOR DEL VALOR LA LÓGICA La diferenciación

FUENTE: Matriz conceptual sobre la base del Nonágono Semiótico (Guerra et al, 2016)

PASO 2. El armado de la matriz conceptual específica del fenómeno que se analiza

Partiendo de esta matriz conceptual se elaboraron los instrumentos de campo (cuestionarios) con tres partes que aluden a la forma de manifestación del fenómeno (signo) que se desea conocer, por ejemplo, la belleza organizacional. Las tres partes corresponden a:

1. **FORMA - PRÁCTICA TEÓRICA**

Esta sección incluye lo imaginario (*forma de la forma*), es decir, lo lógicamente previo (pasado). Reúne las diferentes conceptualizaciones posibles de la belleza en las organizaciones, reunidas en diversas ideologías, conocimientos y **principios**.

Los elementos formales se materializan como práctica teórica (existencia de la forma) en **tácticas** y programas de capacitación para desarrollar las competencias personales, capacidades y habilidades requeridas en las organizaciones bellas.

Las conceptualizaciones teóricas materializadas tienen un valor estético para el contexto en el que se aplican (*valor de la forma*). Corresponde a los modos de percibir, entender la relevancia y valorar las **estrategias** para tornar *bellas* a las organizaciones.

2. EXISTENCIA - ACCIONES PRÁCTICAS

Esta sección refiere a lo real, a la materialización económica y social del fenómeno analizado (*forma de la existencia*) expresada en forma de **planes** e informes para tomar decisiones que contribuyan a la belleza organizacional.

La práctica económica (*existencia de la existencia*) refiere a las **acciones** y decisiones concretas en las organizaciones que contribuyen con la belleza.

A toda acción le corresponde una valoración (*valor de la existencia*). Son las cuestiones éticas, las **evaluaciones** sobre la belleza de las acciones que se expresan por medio de narrativas de satisfacción o de quejas.

3. VALOR – PRÁCTICA POLÍTICA

Esta sección corresponde a lo simbólico (*forma del valor*), refiere a la **cultura** y la legislación específica que propician la belleza en las organizaciones.

La práctica política (*existencia del valor*) resulta en los **efectos** pragmáticos de las acciones concretas que impactan en la belleza de las organizaciones.

Toda práctica conlleva una lógica (*valor del valor*). Esta lógica se expresa por medio de los **finés** o propósitos sobre la determinación de ser la belleza el principio ordenador de la organización.

Así como el proyecto arquitectónico se articula en: teoría, práctica y crítica, las dimensiones para el análisis organizacional que se identificaron en los capítulos anteriores también se agrupan bajo tres nociones: fundamentos, procesos y valoraciones. Las palabras resaltadas en los párrafos anteriores denominan las áreas en las que se agruparon.

FUNDAMENTOS: principios – tácticas – estrategias

PROCESOS: planes – acciones – evaluaciones

VALORACIONES: cultura – efectos – finés

PASO 3. El armado del instrumento de campo (cuestionario)

Una vez completada la matriz conceptual, se procede a elaborar un cuestionario. La estructura del cuestionario comprende tres partes con tres secciones cada una, o sea, nueve grupos de preguntas. En las preguntas o proposiciones para cada una de las áreas se solicita a los encuestados que las valoren en un rango de 1 a 10 puntos, siendo 1 lo menos valorado y 10 lo más valorado. Con el puntaje obtenido de cada encuestado o grupo de encuestados, se puede construir un cuadro que resuma las posibilidades, acciones y valoraciones que surgieron como más importantes o se ubicaron en los primeros lugares de valoración. Así, se promedian los resultados y se obtiene una matriz numérica que puede someterse a métodos estadísticos de verificación.

El método MAIA fue utilizado para la investigación de diferentes fenómenos y fue posible observar algunas ventajas con respecto a otros métodos de investigación cualitativa.

En primer lugar, el método combina teoría y práctica para indagar fenómenos complejos en las organizaciones. Así, para elaborar el cuestionario que ayuda a pensar el signo, es necesario conocer la teoría y la práctica de la puesta en acción del signo elegido. El cuestionario debería elaborarse junto con los que están involucrados en la investigación. Este es un modo pragmático de obtener conocimientos, al conformar una comunidad de investigación (Dewey, 1986).

En segundo lugar, el método se puede aplicar en organizaciones de cualquier tipo y tamaño, puesto que el análisis puede realizarse en forma transversal, comparando los resultados obtenidos en diferentes organizaciones, o vertical, comparando los resultados obtenidos en los diferentes niveles de la misma organización. Por ejemplo, si el método se aplica en la misma organización para indagar qué se entiende por calidad en la atención al cliente, podrán observarse las diferencias en las respuestas de los distintos niveles de la organización —directores, gerentes y empleados—, que pueden tender hacia actuar, planear u orientar en busca de la calidad. Esta información tomada como diagnóstico preliminar, posibilita el diseño de acciones para coordinar la interpretación de un mismo concepto. Además, el cuestionario, como instrumento, permite realizar un análisis sincrónico, al momento de su aplicación, o diacrónico, aplicando la misma encuesta en la misma organización en uno o varios momentos posteriores.

En tercer lugar, reagrupando las respuestas de las diferentes áreas o casilleros lógicos, es posible construir, de un modo creativo, numerosas hipótesis utilizando la lógica de la abducción. Estas hipótesis pueden ser corroboradas utilizando métodos cuantitativos. Como lo expresado en valores por los encuestados se traduce en una matriz numérica, a partir de ella, se pueden diseñar modelos que representan las hipótesis y luego someterlos a prueba bajo algún modelo de ecuaciones estructurales. Estos modelos son herramientas útiles para el estudio de relaciones causales de tipo lineal y ayudan al investigador a corroborar o rechazar hipótesis causales.

En resumen, entendemos que la concepción triádica de Peirce en cuanto a las categorías de los fenómenos que se presentan en la realidad puede resultar un instrumento útil para la investigación en el ámbito de las organizaciones, especialmente si se considera que es importante articular la teoría con la vida práctica y si se valora el trabajo de investigación multidisciplinar.

3.2. El modelo de identidad de las organizaciones

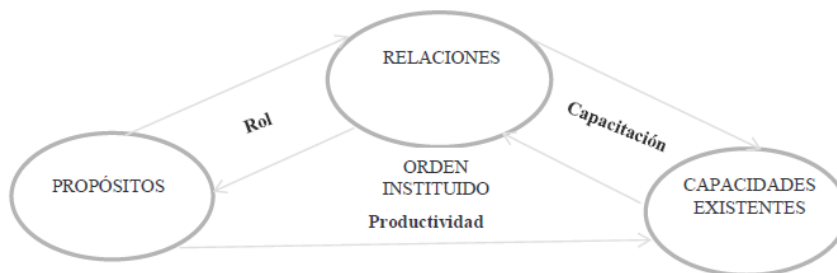
Hasta aquí, en este trabajo, se identificaron las dimensiones teóricas que deben ser consideradas en el análisis de la belleza organizacional y se presentó un método para investigar en la práctica la percepción de la belleza en las organizaciones. Ahora es necesario utilizar un modelo para articular las relaciones lógico-semióticas de las dimensiones identificadas en los capítulos anteriores.

En la disciplina de la Administración es común encontrar modelos para el estudio y el análisis de las organizaciones, en particular de las empresariales. La mayoría de los modelos disponibles suelen ser prescriptivos y dirigidos a los sectores comerciales y de marketing, como las cinco fuerzas (Porter, 1979) o la crítica a las fuerzas expresada en el Modelo Delta (Hax y Wilde, 2001). Otros se focalizan en las estructuras organizacionales como las cinco configuraciones de Mintzberg, (1983) o en los componentes organizacionales como la Política de Empresa de Valero y Vicente y Lucas Tomás (1991).

Los modelos mencionados en el párrafo anterior son algunos de los muchos existentes y no es el objetivo de este trabajo dar cuenta de ellos. Sí importa, en cambio, tomar alguno como ejemplo para aplicar las categorías de análisis de Peirce y, de ese modo, construir un instrumento que incluya las dimensiones identificadas, para diagnosticar la percepción de la belleza que tienen las personas sobre la organización en la que se desempeñan.

En este trabajo se utiliza el modelo de la identidad de las organizaciones porque también sigue una categoría lógica triádica al reunir los elementos para el estudio de las organizaciones en tres dominios: 1) el de los propósitos, 2) el de las relaciones y 3) el de las capacidades existentes (Etkin y Schvarstein, 2000). Para estos autores, la noción de dominio es meramente instrumental, como un modelo operativo en el que los dominios son disyuntivos, pero presentan una relación de mutua causalidad entre ellos, como se muestra en el Cuadro 8.

Cuadro 8.
El modelo de identidad de las organizaciones



FUENTE: Etkin y Schvarstein, 2000: 166.

1. El dominio de los propósitos: es el dominio de las políticas y metas que orientan las acciones de la organización. Más allá de los propósitos de los directivos, los autores advierten que este dominio está conformado por un conjunto colectivo de intenciones caracterizado por su complejidad. La racionalidad que impera en este dominio se orienta al logro del orden y de la estabilidad desde la que se construyen las técnicas que operan en la organización.
2. El dominio de las relaciones: este dominio corresponde a las personas y sus relaciones articuladas entre sí por medio de un sistema de roles. Dada la heterogeneidad y los intereses contrapuestos existentes en cualquier organización, en este dominio se presentan los conflictos que se resuelven por medio de las relaciones de poder.
3. El dominio de los recursos existentes: este dominio está integrado tanto por los recursos materiales que posee la organización como por los sistemas, las normas, las técnicas, las declaraciones de principios, así como también los esquemas de valores, las creencias y los mitos existentes. La lógica imperante, de acuerdo con los autores, es la del *usufructo*, es decir, se acumula un determinado tipo de capacidad si su utilización tiene sentido para la organización.

En su modelo, los autores desarrollan cómo se articula cada dominio, es decir, las relaciones existentes entre ellos. Así, el enlace entre los propósitos y las relaciones es el concepto de **rol**, definido como “una forma específica de comportamiento asociada al cumplimiento de tareas prescritas dentro de la organización” (Etkin y Schvarstein, 2000: 173).

El enlace entre los propósitos y las capacidades existentes es el concepto de **productividad**, ya que se busca el uso de las capacidades de la manera más eficiente posible. El enlace entre las relaciones y las capacidades existentes es la **capacitación**, entendida como el proceso cuyo objetivo es la adquisición de aptitudes por parte de los integrantes de la organización para utilizar las capacidades existentes.

Los autores reconocen que en el modelo, así como se presenta, subyace un paradigma de orden, tradicional en la disciplina de la Administración y que resulta

ser una guía para el diseño y/o estudio de una organización. A este paradigma se le contraponen el paradigma de la complejidad, que reconoce la existencia de dificultades y conflictos que desestabilizan la organización y que los autores incorporan al modelo complementándolo.

Como el modelo se usará de modo instrumental, se partirá del paradigma de orden y simplicidad. En el **Cuadro 9** se ejemplifica la aplicación del MAIA al modelo de identidad de las organizaciones.

Cuadro 9.

Matriz conceptual aplicada al modelo de identidad de las organizaciones

	DOMINIO DE LAS CAPACIDADES EXISTENTES Primera tricotomía	DOMINIO DE LAS RELACIONES Segunda tricotomía	DOMINIO DE LOS PROPÓSITOS Tercera tricotomía
FORMA (Fundamentos) Primer correlato		Capacitación - Ineptitud	
EXISTENCIA (Procesos) Segundo correlato		Productividad - Despilfarro	
VALOR (Valoraciones) Tercer correlato		Roles Complementarios - Antagónicos	
	(PRINCIPIOS)	(TÁCTICAS)	(ESTRATEGIAS)
	(PLANES)	(ACCIONES)	(EVALUACIONES)
	(CULTURA)	(EFECTOS)	(FINES)

FUENTE: Cuadro de elaboración propia a partir del modelo de identidad de las organizaciones (Etkin y Schvarstein, 2000) y el nonágono semiótico (Guerra et al., 2016).

Se comenzará analizando la segunda columna, que corresponde a las acciones o modos de manifestación de los fenómenos en el presente. En esta columna del aquí y ahora se le asignó el **dominio de las relaciones** en las que se impone el poder cohesivo, desde la perspectiva del paradigma de la simplicidad o el conflicto desde la perspectiva del paradigma de la complejidad.

Como se expresó anteriormente, el nexo de este dominio y el dominio de las capacidades existentes es la capacitación, con su polo opuesto, que es la ineptitud. Entendemos estos conceptos como *primeridad*, es decir, previos a los conceptos de productividad y su opuesto, el despilfarro (práctica económica), que surgen en el

modelo de la identidad como consecuencia de la conexión entre los propósitos y las capacidades existentes.

La asignación de roles, que surge como consecuencia del enlace entre el dominio de las relaciones y de los propósitos, es considerada como terceridad, ya que la complementariedad o el antagonismo de los roles refieren a las prácticas políticas de la organización.

El **dominio de las capacidades existentes** se consideró como una cuestión previa (pasado) en la que impera una racionalidad de usufructo u obsolescencia, como manifestaciones estructurales resultantes de las perturbaciones del orden interno o externo. En este dominio se abordan los conocimientos que se adquirieron en la organización, su forma de difusión y la cultura organizacional que subyace como una forma posibilitante de las relaciones organizacionales.

Finalmente, el **dominio de los propósitos** fue ubicado en la tercera tricotomía por entenderse que es un dominio valorativo y orientado hacia el futuro esperado. La estética en la *primeridad* refiere a las formas, no solo del interior arquitectónico sino también las formas de trato entre los participantes de la organización, su forma de relacionarse. En este cuadrante lógico se expresa también el estilo (forma) y las estrategias del *Management*, si está orientado o no hacia las personas y si posibilita o no su desarrollo. La ética refiere a conceptos como justicia, igualdad y reconocimiento en la organización. En este cuadrante lógico se expresa la percepción del alineamiento entre los objetivos de la organización y los de las personas que en ella trabajan. La lógica se relaciona con los principios o fines últimos que guían la acción de los directivos, sus creencias y sus valores. Si tienen como principal propósito satisfacer a sus clientes, contar con el compromiso del personal, tener imagen o prestigio personal o simplemente ganar dinero.

A continuación, en el **Cuadro 10**, se enuncia la matriz para el análisis de la belleza organizacional que, en la sección siguiente, se completa con las dimensiones identificadas en los **Capítulos 1 y 2**.

Cuadro 10.
Matriz conceptual sobre la belleza organizacional

	DOMINIO DE LAS CAPACIDADES EXISTENTES Primera tricotomía	DOMINIO DE LAS RELACIONES Segunda tricotomía	DOMINIO DE LOS PROPÓSITOS Tercera tricotomía
FORMA (Fundamentos) Primer correlato	LO IMAGINARIO Conceptualizaciones posibles de la <i>belleza</i> en las organizaciones reunidas en diversas ideologías, conocimientos y principios . (PRINCIPIOS)	LA PRACTICA TEÓRICA Tácticas y programas de capacitación para desarrollar las competencias personales, capacidades y habilidades requeridas en las organizaciones <i>bellas</i> . (TÁCTICAS)	LA ESTÉTICA Modos de percibir, entender la relevancia y valorar las estrategias para tornar <i>bellas</i> a las organizaciones. (ESTRATEGIAS)
EXISTENCIA (Procesos) Segundo correlato	LO REAL Planes e informes para tomar decisiones que contribuyan con la <i>belleza</i> de las organizaciones. (PLANES)	LA PRÁCTICA ECONÓMICA Acciones y decisiones concretas que contribuyan con la <i>belleza</i> de las organizaciones. (ACCIONES)	LA ÉTICA Evaluaciones sobre la <i>belleza</i> de las acciones que se expresan por medio de narrativas de satisfacción o de quejas. (EVALUACIONES)
VALOR (Valoraciones) Tercer correlato	LO SIMBÓLICO Cultura y legislación específica que propician la <i>belleza</i> en las organizaciones. (CULTURA)	LA PRÁCTICA POLÍTICA Efectos pragmáticos de las acciones concretas que impactan en la <i>belleza</i> de las organizaciones. (EFECTOS)	LA LÓGICA Fines o propósitos sobre la determinación de ser la <i>belleza</i> el principio ordenador de la organización. (FINES)

FUENTE: Cuadro de elaboración propia.

3.3. Nociones para el esbozo de una teoría sobre la belleza organizacional

En esta sección, en primer lugar, se exponen las dimensiones identificadas por medio de la revisión bibliográfica y luego se las organiza siguiendo las nociones de semiótica expuestas en la primera parte de este capítulo.

En el **Cuadro 11** se pueden observar todas las dimensiones identificadas, agrupadas de acuerdo con la fuente de donde se las obtuvo.³

³ En los Anexos 3, 4, 5 y 6 se desagrega la agrupación del Cuadro 11 y se exponen cada una de las obras consultadas en cada dimensión.

Cuadro11.
Dimensiones identificadas en todas las perspectivas analizadas

	CAPACIDADES <i>Primeridad</i>	RELACIONES <i>Segundidad</i>	PROPÓSITOS <i>Terceridad</i>
FORMAS FUNDAMENTOS <i>Primeridad</i>	PRINCIPIOS	TÁCTICAS	ESTRATEGIAS / ESTÉTICA
	Los 50 mejores libros de gestión empresarial ampliados con bibliografía de autores argentinos y españoles		
	<ul style="list-style-type: none"> • Organización del trabajo • Dirección • Liderazgo • Motivación • Estructura organizacional • Comportamiento organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje • Relaciones interpersonales • Toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Poder • Cambio • Corporativas • Competitivas • Comunicación
	Principales libros recomendados a empresarios y directivos		
	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia intuitiva, emocional • Comportamiento del consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad • Productos, videos y <i>web</i> • Pensamiento crítico • Creatividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Bienestar personal • Persuasión • Innovación
	Investigaciones previas		
		<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del conocimiento • Autonomía 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo profesional
	Bibliografía sobre estética en el análisis organizacional		
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño organizacional • Sentimientos en el trabajo 			

	PLANES	ACCIONES	EVALUACIONES / ÉTICA
PRÁCTICAS PROCESOS <i>Segundidad</i>	Los 50 mejores libros de gestión empresarial ampliados con bibliografía de autores argentinos y españoles		
	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Biografías 	<ul style="list-style-type: none"> • Conductas
	Principales libros recomendados a empresarios y directivos		
	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzas • Negocios • Publicidad e imagen 		<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia
	Investigaciones previas		
		<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente
	Bibliografía sobre estética en el análisis organizacional		
		<ul style="list-style-type: none"> • Lugar de trabajo 	

VALORES VALORACIONES <i>Terceridad</i>	CULTURA	EFFECTOS	FINES / LÓGICA
	Los 50 mejores libros de gestión empresarial ampliados con bibliografía de autores argentinos y españoles		
	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacional • Social 		<ul style="list-style-type: none"> • Armonía entre la vida profesional y personal • Realización personal
	Principales libros recomendados a empresarios y directivos		
	<ul style="list-style-type: none"> • Regulaciones financieras 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de un negocio • Éxito personal (riqueza) • Éxito empresarial • Generar riqueza propia y en la sociedad
	Investigaciones previas		
	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios para los empleados • Buen salario y estabilidad para los empleados 		<ul style="list-style-type: none"> • Generar bienestar en el entorno de la organización
	Bibliografía sobre estética en el análisis organizacional		

FUENTE: Cuadro de elaboración propia.

De acuerdo con el método MAIA, a partir de esta matriz conceptual se formulan las proposiciones que se presentarán a los encuestados para su valoración. Cada una de las proposiciones es una variable de escala que varía entre 1 y 10 puntos. Por esta razón, es necesario a continuación resumir las recomendaciones teóricas de cada dimensión identificada —exceptuado biografías 51 en total— para luego reducir al máximo la cantidad de variables que contendrá el cuestionario. El resumen se hará por correlatos (filas), es decir, los fundamentos, los procesos y las valoraciones.

LOS FUNDAMENTOS

PRINCIPIOS

1. Organización del trabajo. Estructura organizacional.

La **organización del trabajo** comenzó a estudiarse hace algunos siglos. El desglose del trabajo individual hasta reducirlo a tareas sencillas y básicas (Smith, 1776), en la disciplina de la Administración, dio lugar a la gestión científica y el estudio de tiempos y movimientos (Taylor, 1911), en búsqueda de la eficacia. En

la década de 1970, el sistema de producción Toyota, despertó la atención de los académicos por lograr fabricar con mayor eficacia, al reducir costos y producir con mayor calidad (Ohno, 1978). Estas ideas sentaron las bases para la reingeniería. La intención subyacente en este estilo de gestión fue identificar los procesos clave y hacerlos tan claros y eficaces como fuera posible (Hammer y Champy, 1993). Aun en la actualidad algunos autores utilizan el modelo de gestión de Toyota para aplicarlo a sectores en los que la calidad del servicio es crucial para el éxito, como la auditoría interna (Liker, 2004). Otros lo toman como modelo de fortalezas para la organización del trabajo (Pascual, 2015). Shaw (2017) sostiene que es posible desarrollar equipos versátiles y creativos y que apunten a alcanzar un nivel cada vez más alto de rendimiento. Toman como ejemplo compañías como Pixar, Netflix, Alibaba o Airbnb porque tienen en común el haber organizado el trabajo con prácticas dinámicas en función de las metas que se proponen.

El diseño de las **estructuras organizacionales** pasó de un modelo racional-legal en el que la organización es concebida como una máquina con reglas controles y jerarquías impulsadas por la burocracia (Weber, 1947) a estructuras altamente flexibles para el cambio, fluidas, de trayectoria imprevisible, en forma de redes (Peters, 1992). En el camino se discutió durante muchos años si la estrategia debía adecuarse a las estructuras organizacionales o si, al contrario, la estructura está dictada por la estrategia (Chandler, 1962).

SÍNTESIS 1: Principios orientados a la productividad

2. Comportamiento del consumidor. Comportamiento organizacional. Sentimientos en el trabajo

Así como en busca de la eficacia la organización del trabajo se torna una dimensión de interés para la disciplina de la Administración, también interesa el **comportamiento del consumidor**, si lo que se busca es aumentar la participación en el mercado. Shotton (2018) explora y explica las tendencias detrás del comportamiento del consumidor. Describe cada una de las 25 tendencias que influyen en el consumidor: hábitos, humor, la relatividad del precio, el exceso de confianza, el contexto, la maldición del ganador, o la escasez, entre otros. El *neuromarketing* también contribuyó para analizar las percepciones y sensaciones del consumidor que marcan la diferencia entre comprar o no (Ruiz Pardo, 2018). Con un cierto utilitarismo Stephens-Davidowicz (2019) sostiene que “mentimos siempre” pero que cuando somos más transparentes y decimos algo más parecido a la verdad es cuando estamos a solas interactuando con los buscadores en Internet. Por ese motivo recomienda prestar

atención a esa información para saber qué es lo que realmente piensa, desea o le interesa al consumidor.

Con una perspectiva más amplia, otros autores observan el **comportamiento organizacional** como un todo con implicancias no solamente en el ámbito del mercado y los clientes con los que operan, sino también con el contexto en general en el que se desenvuelven. Así, surge el concepto de *responsabilidad social* de las organizaciones que se manifiesta en la conducta de las personas (Schvarstein, 2003).

Desde una perspectiva estética para el análisis del comportamiento organizacional se abordan preguntas y cuestiones que son fundamentalmente diferentes de las preocupaciones instrumentales (Ramírez, 1991; 1997). Entre otras la percepción estético-visual como un recurso para la aprehensión y comprensión de los fenómenos organizacionales (Pelzer, 1995; Ottensmeyer 1996). Esta percepción posibilita la interpretación, la crítica y el entendimiento del entorno físico, así como el análisis de los procesos de adjudicación de roles y asignación de autoridad que condiciona el comportamiento organizacional (White, 1996; Harding, 2001).

Algunas investigaciones sobre el comportamiento de las personas en relación con las organizaciones en las que trabajan, utilizan como metodología recopilar las experiencias diarias y registrar los **sentimientos en el trabajo** y las emociones que esas experiencias despiertan (Sandelands y Buckner, 1989). El compromiso con los fines y metas de la organización y el sentimiento de pertenencia, bastante estudiado por la disciplina de la Administración en las empresas exitosas, desde una perspectiva estética, se atribuyen a la significatividad que tiene el trabajo para las personas y el sentimiento de orgullo que genera (De Botton, 2009).

SÍNTESIS 2: Principios orientados a las relaciones

3. Dirección. Motivación. Liderazgo. Inteligencia intuitiva, emocional. Diseño organizacional

La importancia de la función de la **dirección** estuvo siempre presente en la producción teórica de la disciplina de la Administración ya sea para definir las funciones directivas: prever y planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar (Fayol, 1916), como para considerar al directivo responsable de potenciar los valores y las metas de la organización (Barnard, 1938) o, desde una perspectiva humanista, resaltar su rol destacado en las relaciones interpersonales (Parker Follet, 1941). Peter Drucker fue uno de los autores que más se dedicó al estudio de la práctica del *Management*. Este autor recomienda la dirección por objetivos (1954) y enuncia cinco prácticas

para el ejecutivo eficaz: 1) gestionar bien el tiempo, 2) centrarse en lo que se puede contribuir a la organización, 3) construir sobre fortalezas y no sobre debilidades, 4) poner primero lo primero y 5) tomar decisiones efectivas (1967). Posteriormente, Edersheim (2007) rescata algunas de las enseñanzas de Drucker: 1) conectar con los clientes, 2) innovar sin abandonar lo que funciona, 3) desarrollar alianzas duraderas, 4) crear puestos de trabajo y retener a los trabajadores del conocimiento y 5) Establecer la toma de decisiones disciplinada. Mintzberg (1973) investigó qué hacen los directivos y cómo lo hacen. Otros autores, además de puntualizar la importancia del control del gasto y la gestión del beneficio de la empresa señalaron virtudes necesarias en los directivos como la humildad (Thorndike, 2012) o la sencillez (Collins, 2001). Kuhn (1982) fue uno de los autores pioneros en comparar la Administración o *Management* con el arte: el arte de la creación de instituciones y la reelaboración de materiales humanos y tecnológicos para crear un organismo que encarne valores nuevos y perdurables. Otros autores le sucedieron, equiparando la labor del directivo con la de los artesanos (Dobson, 1999) o con los directores de teatro (Austin y Devin, 2003).

Una importante tarea de los directivos es escuchar las necesidades y aspiraciones de sus colaboradores y lograr que mantengan una alta **motivación** en su trabajo. Esta cuestión, en la disciplina de la Administración, fue abordada en la década de 1950 y, con diferentes variantes, se mantiene vigente en la actualidad. Para Maslow (1954), hay una escala ascendente de necesidades que hay que comprender para motivar, no solo castigos, también recompensas. En una encuesta a 203 personas, Herzberg (1959) identificó los elementos motivacionales y los clasificó en: 1) los que atienden las necesidades animales (higiene) y 2) los que satisfacen las necesidades humanas (motivacionales: los logros, el desarrollo personal, la satisfacción en el trabajo y el reconocimiento. Recomienda motivar con el propio trabajo, no con presión o recompensas. McGregor (1960) contrapone la teoría X, que plantea la zanahoria como recompensa, con la teoría Y, que sostiene que las personas quieren y necesitan trabajar. Si bien las teorías parecen mutuamente excluyentes, McGregor recomienda una yuxtaposición de ambas (teoría de la contingencia). Según Pink (2010), los pilares de la motivación intrínseca son tres: 1) la autonomía, el deseo de dirigirse a uno mismo, de hacer una contribución decisiva, 2) la maestría, que significa llegar a dominar la disciplina por la que se tiene vocación, y 3) el propósito, la misión, la visión y los valores de una empresa, y agrega que las organizaciones más exitosas serán aquellas que maximizan su propósito, no su beneficio. Aquí es donde el rol de los líderes adquiere relevancia en las organizaciones.

El **liderazgo**, como la estrategia para alcanzar el poder, son temas antiguos que provienen del ámbito militar. Ya Maquiavelo en 1513 sostenía que el éxito del liderazgo se basa en una “astucia feliz”. En el mundo de las teorías de *Management*, el liderazgo ocupa un lugar central, ya que las decisiones y acciones del líder impactan en la gestión y, consecuentemente, en los resultados. Burns (1978) distingue el liderazgo “transformacional”, dinámico, en el que líderes y seguidores se elevan a niveles superiores de motivación y moralidad, y el liderazgo “transaccional”, que se desarrolla a partir del intercambio de alguna recompensa. Bennis y Nanus (1985) estudiaron 90 líderes estadounidenses e identificaron habilidades comunes que pueden extenderse a otros contextos culturales: 1) gestión de la atención, 2) de las comunicaciones con sentido, 3) de la confianza y 4) del propio ser. Ulrich et al (2008) sostienen que es posible reconocer el buen liderazgo de inmediato cuando un líder al que se admira nos inspira, nos provoca entusiasmo y logra que nos comprometamos. En la primera década del nuevo milenio se dio bastante relevancia a los factores éticos del liderazgo haciendo énfasis en la transparencia y la autenticidad de los líderes (George y Sims, 2007). Otros autores alertan en torno al peligro de una mala gestión de liderazgo que afecta directamente a la productividad de la organización y produce pérdida de talentos (Hatun, 2018). Por ese motivo, Chamorro-Premuzic (2019) recomienda repensar la forma de seleccionar a los líderes, incluyendo factores como la experiencia, la humildad, la curiosidad o la inteligencia emocional.

El libro titulado *Inteligencia emocional* de Goleman (1995) tuvo un éxito rotundo en el ámbito de la Administración o *Management*. La **inteligencia emocional** permite tomar conciencia de las emociones propias, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que se suelen soportar en el trabajo, incrementar la capacidad de empatía, las habilidades sociales y aumentar las posibilidades de desarrollo social. Para ello es importante desarrollar la capacidad de observación e investigar cómo funcionan las primeras impresiones y de qué manera influyen en las decisiones que se toman (Gladwell, 2005). Como se describió en el capítulo anterior, los primeros estudios en abordar el liderazgo desde una perspectiva estética surgieron en la década de 1980, como respuesta al reduccionismo con que se venían abordando las investigaciones previas. Así, incorporar en el análisis de los fenómenos organizacionales la inteligencia emocional, las sensaciones y percepciones contribuye al bienestar de todos los participantes de la organización.

Solo a inicios del nuevo milenio, como se describió en el capítulo anterior,

comienza la preocupación de incluir la estética en la agenda de investigación, basada en la teoría del **diseño** (Akkermas et al, 2004; Van Aken et al, 2012; Weggeman, 2003 y Zandee, 2008). La coincidencia en el pensamiento de estos autores es que las organizaciones deberían diseñarse de acuerdo con su funcionalidad y según requerimientos estéticos, en vez de seguir los criterios de efectividad y de eficiencia.

SÍNTESIS 3: Principios orientados al bienestar

TÁCTICAS

4. Productividad. Productos, videos y webs.⁴ Toma de decisiones

La mayoría de las obras que se incluyen en esta dimensión provienen de la revisión de los libros más recomendados a empresarios y directivos y están dirigidos, principalmente, a ayudar al lector a auto-organizarse para ser más productivo. En 1984 se publica la primera edición del libro de Goldratt, escrito con un estilo novelesco que fue un éxito editorial y continúa utilizándose como bibliografía en las escuelas de negocios. Propone una revolucionaria forma de hacer negocios mediante un proceso que aumenta la **productividad**, la rentabilidad y la satisfacción personal. Otro libro que tuvo un significativo éxito editorial fue el de Covey (1997), que describió los 7 hábitos de las personas eficaces: 1) proactividad, 2) comenzar con un fin en mente, 3) poner primero lo primero, 4) pensar en ganar-ganar, 5) buscar primero entender y después ser entendido, 6) sinergizar, y 7) renovarse, física, mental y espiritualmente. En un estilo similar Blanchard (1981) propone el “ejecutivo al minuto” que es el que, invirtiendo relativamente poco tiempo en sus subordinados, logra obtener resultados sobresalientes. Es capaz de establecer un acuerdo claro sobre las metas a conseguir y se comunica de manera adecuada, ya sea en los elogios como en la reprimenda. La publicación del Arbinger Institute (2000) advierte la tendencia a caer en el autoengaño, que destruye el rendimiento organizativo, y, lo más importante, señala cómo evitarlo. Allen (2001) propone y demuestra que existe un sistema de organización del trabajo que nos permite liberar la mente de las tensiones que inhiben nuestra creatividad, y que nos hace más eficaces en todos los aspectos de la vida; además, en una obra posterior (Allen, 2003), plantea un revolucionario método consistente en llevar a cabo, cada semana, una de las 52 claves para tornarse más productivo y eficaz. Hamburger Fernández (2008) distingue el orden físico, que alude a posición, relación o ubicación, del orden mental, definido como la capacidad de pensar de un modo lógico, coherente. Sostiene que el

⁴ Los libros recomendados a empresarios y directivos que se refieren a métodos para crear productos o videos o páginas *web*, no se incluirán como dimensiones para el análisis organizacional por ser muy específicos.

orden mental precede al orden físico y describe la técnica de las 5S's para mejorar la productividad y la calidad de lo producido. La mayor parte de la bibliografía publicada en la década de 2010 y recomendada a directivos aborda temas similares referidos a la auto-organización del tiempo y las tareas: buscar la excelencia en los hábitos (Duhigg, 2012); no realizar múltiples tareas simultáneamente (Keller y Papasan, 2013); no tratar de hacer más cosas en menos tiempo sino hacer cosas bien hechas, como una técnica de productividad (Mckeown, 2014); cómo hacer pocas cosas de la manera correcta y una guía de hábitos recomendables (Martín, 2017) y no aumentar el número de horas que se trabaja sino disminuir las que provocan distracción (Fried y Heinemeier Hansson, 2018).

Todas las obras seleccionadas en esta dimensión presentan modelos para tomar mejores **decisiones**. Ariño (2005) expone un modelo que ayuda al directivo a abordar los problemas a los que se enfrenta en su tarea de gobierno. También analiza el proceso de toma de decisiones y su impacto en las organizaciones. En el libro editado por Bonatti (2010), los autores, en su mayoría docentes de la Universidad de Buenos Aires, si bien reconocen la decisión como proceso crítico en las organizaciones, incorporan en su análisis las subjetividades, ambigüedades y contradicciones que influyen en el proceso de toma de decisiones. Drucker y Maciariello (2016) actualizan más de cien citas del primer autor y explican las medidas que pueden adoptarse para mejorar el desempeño en el trabajo y la toma de decisiones. El psicólogo Daniel Kahneman (2011) divide los patrones de pensamiento en dos sectores: 1) el Sistema 1, impulsivo, emocional, y 2) el Sistema 2, lógico y deliberado, y explica que la clave para tomar mejores y más eficaces decisiones laborales es saber cuándo usar uno u otro. Heath y Heath (2013) proponen cuatro pasos para decidir mejor: 1) aumentar las opciones, 2) probar en lugar de predecir, 3) evaluar el costo de la respuesta, y 4) evitar el sesgo de la confirmación; sostienen también que el exceso de autoconfianza induce a cometer errores. Finalmente, Watkinson (2018) propone analizar la empresa en su conjunto para tomar mejores decisiones y aumentar las probabilidades de éxito; para ello sugiere trabajar con una guía conceptual, al modo de una grilla de tres casilleros por tres casilleros.

SÍNTESIS 4: Tácticas orientadas a la productividad

5. Aprendizaje. Gestión del conocimiento. Relaciones interpersonales

Argyris y Schon (1978) fueron de los primeros autores en abordar el tema del

aprendizaje organizacional; ellos acuñaron el concepto de “organización discente” y expusieron la teoría del aprendizaje de doble bucle: cuando se detecta un error se corrige de tal forma que implica una modificación de normas, políticas y objetivos. Siguiendo esta línea de pensamiento, Senge (1990) enuncia los componentes de la organización discente: 1) el pensamiento sistémico, 2) la autoridad personal, 3) los modelos mentales, 4) la visión compartida, y 5) el aprendizaje en equipo. El avance teórico sobre aprendizaje organizacional, como se describió en el capítulo anterior, incluye la dimensión estética. Así, la teoría se basa en la experiencia, concretamente en las prácticas y los procesos organizacionales, es decir, se suma el conocimiento estético, como un conocimiento humano que emerge de los cinco sentidos y de la capacidad de hacer un juicio estético (Strati, 2007).

En el libro *La organización creadora del conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*, de Nonaka y Takeuchi (1ª ed. en español 1999), que no integra los listados del Capítulo 1 —por no ser recomendado ni mencionado por Crainer— los autores identifican dos tipos de conocimiento: el tácito y el explícito. Sobre esta base, en investigaciones recientes (Antunes Vieira Willerding et al, 2016) se realiza un cruce entre el conocimiento explícito (o explicitado por la organización) y el tácito o perceptivo (percibido por las personas) para explorar las prácticas organizacionales.

En un libro de autosuperación editado hace más de 80 años y que aún continúa siendo recomendado, *How to win friends and influence people* (1937), Dale Carnegie enumera las claves del éxito para las **relaciones interpersonales** en el mundo empresarial: “no criticar, censurar o quejarse; brindar aprecio honrado y sincero; despertar en la otra persona un vivo deseo”. Claro que estas recomendaciones también se aplican en la vida particular para ganar amigos e influencias. Para mejorar las dotes comunicativas y la capacidad de influir en los demás Cialdini (1984) enuncia seis leyes: 1) reciprocidad, 2) compromiso o consistencia, 3) prueba social, 4) autoridad, 5) agrado o atractivo social, y 6) escasez. En la década de 1980 también se editó un libro que continúa siendo utilizado en las escuelas de Administración, en particular en lo referente a relaciones para la negociación. Se trata de *Obtenga el sí: El arte de negociar sin ceder* de Ury y Fisher (1981) que contiene tácticas para lograr acuerdos en conflictos de cualquier índole, familiares, vecinales, empresariales, laborales e incluso políticos. A finales de la década de 1990, con la preocupación de ganar más mercado, surgen libros como *Amar a los clientes*, de Brinkman y Kirschner (2000), que, a partir de ejemplos extraídos de la vida cotidiana, muestran cómo incorporar el afecto y la empatía en la relación con

el cliente, e incluso ayudan a afrontar situaciones conflictivas. Con el avance de las tecnologías de la informática y la comunicación surgen estrategias para relacionarse, como la denominada You Marketing, que consiste en generar confianza al tratar con el cliente, escuchando sus preguntas y preocupaciones y proporcionando respuestas y productos con soluciones reales y útiles (Hall, 2017). En esta misma línea de comunicación virtual, otros autores recomiendan elaborar el propio Plan de Networking, una herramienta que ayuda a fijar claramente los objetivos y conseguirlos (Domingo, 2018). Con una orientación más humanista, Xenakis (2018) recomienda reducir la incertidumbre en las relaciones interpersonales expresando las percepciones y las consecuentes valoraciones de las acciones en el ámbito organizacional.

SÍNTESIS 5: Tácticas orientadas a las relaciones

6. Creatividad. Autonomía. Pensamiento crítico

En el **Capítulo 2**, dedicado a los autores que se ocuparon de la estética organizacional, se mencionó la importancia del arte en la productividad de los empresarios y directivos creativos y exitosos y se concluyó que la reflexión estética sobre las formas se inclina a considerar que, además de bellas, pueden ser originales e innovadoras. Los libros citados en el **Capítulo 1** que se refieren a la **creatividad** son todos de autoayuda. En general brindan soluciones prácticas para la superación personal (Stamateas, 2018). Otros, como *Moonshot*, contribuyen con recomendaciones para los emprendedores en sus negocios, como orientarse al cliente en primer lugar y no poner el foco en lo monetario, sino en el usuario, en otras palabras, preconizan la adaptabilidad de las empresas en pos del cliente, la flexibilidad y la escucha (Sculley, 2014). Sterman (2018) sostiene que el fracaso no es algo alejado de conceptos como la creatividad y la innovación, al contrario, estas capacidades constituyen algunas de las condiciones necesarias para tener éxito; el autor propone un análisis sobre el modo de afrontar los proyectos personales en el nuevo mundo de los negocios y el neuromarketing. En *Reinicia: Borra lo aprendido y piensa la empresa de otra forma* (2010), Fried y Heinemeier proponen olvidar los tradicionales consejos de los libros empresariales –como escribir un plan de negocios, estudiar a la competencia, buscar inversores, etc.– y pensar la empresa de una forma creativa, más rápida y sencilla. La **autonomía** para decidir sobre los métodos de trabajo surgió en las investigaciones previas como una variable motivadora y que propicia la creatividad de los empleados.

Pocas obras de las seleccionadas abordan tácticas para el **pensamiento**

crítico. Pinker (2018) reivindica el uso de la razón frente a propuestas dogmáticas, carismáticas o populistas. Rosling (2018) se pregunta cómo pensar sobre el mundo y cuáles son los sesgos y simplificaciones que engañan y conducen a apreciaciones erróneas y a decisiones equivocadas. Defiende el pensamiento crítico en un mundo de sobreinformación que induce a generalizaciones.

SÍNTESIS 6: Tácticas orientadas al bienestar

ESTRATEGIAS

7. Poder. Competitivas. Corporativas

Porter decía que la estrategia es una forma de competir. Sun Tzu (500 aC.), en cambio, aconsejaba que, una vez identificado claramente al enemigo, la mejor estrategia es atacar la estrategia del enemigo. Las estrategias se orientan a alcanzar el **poder**; Greene (1998) detalla *Las 48 leyes del poder* para alcanzarlo en la vida y en los negocios, ofreciendo ejemplos históricos de la puesta en práctica de cada ley. Galloway (2017) se dedica a estudiar a cuatro compañías poderosas (Apple, Amazon, Facebook y Google) para descubrir los elementos comunes en su proceder y todo lo bello y lo no tan bello que las identifica.

Con referencia a las estrategias **competitivas**, Porter (1980) enunció tres estrategias genéricas, que aún continúan siendo utilizadas en el mundo empresarial: 1) diferenciación, 2) liderazgo basado en costos y 3) segmentación. Wade et al (2016) identifican las diferencias básicas entre las empresas disruptivas y las tradicionales, básicamente en función de la velocidad con que se realizan los cambios y por la búsqueda del valor agregado, teniendo como objetivo final al cliente; desde dicha perspectiva los autores proponen estrategias para competir que pueden seguir las firmas tradicionales y actitudes que pueden tomar para lograr sus propósitos. La elaboración de estrategias competitivas por parte de las empresas, en particular las que operan en condiciones de alta ambigüedad, de acuerdo con Rindova *et al* (2010), puede verse favorecida si se consideran las cuatro propiedades de la teoría de la Gestalt (simplicidad, previsibilidad, agrupación y motivo).

Con referencia a las estrategias **corporativas**, uno de los autores pioneros fue Igor Ansoff (1965), que escribió un tratado sobre la planificación estratégica, criticado por ser excesivamente normativo y con demasiado análisis. El pensamiento estratégico japonés se vio reflejado en la obra de Ohmae (1982), que lo describe como creativo, intuitivo y racional (no lineal). En 1994 se publicaron tres libros sobre estrategias. Uno sosteniendo que la estrategia no se puede planificar, ya que la planificación está relacionada con el análisis, la estrategia con la síntesis (Mintzberg,

1994). Otro sugiere elaborar estrategias para las compañías matrices que agreguen valor a sus subsidiarias (Gould y Campbell, 1994). Finalmente, Hamel y Prahalad (1994) consideran que la estrategia es polifacética, emotiva y analítica, y proponen “estrategizar”, o sea, desarrollar competencias como el aprendizaje colectivo en la organización, coordinar técnicas e integrar corrientes tecnológicas.

SÍNTESIS 7: Estrategias competitivas

8. Comunicación. Persuasión

La comunicación es una capacidad y necesidad humana y en las corporaciones se ha convertido en requisito absoluto, tanto para comunicarse con el público externo como con el interno, siendo la estrategia de comunicación una parte esencial de la estrategia corporativa (Bel Mallén y Pin Arboledas, 2018). En particular en los momentos de crisis, además de la preocupación por superarla, es necesario una profunda reflexión acerca de los principios y las prácticas más eficaces de comunicar (De la Cierva Álvarez de Sotomayor, 2015). En la elaboración de los mensajes, como tarea que forma parte de la comunicación, en la que se puede aprovechar el poder de la persuasión y lograr que las personas, no sólo escuchen atentamente cada palabra, sino también que las recuerden por mucho tiempo (McGowan y Bowman, 2014). Una historia, para ser conmovedora y conectar con los clientes de una marca, precisa seguir reglas claras para su construcción (Miller, 2018), pero también es necesario, antes de construirla, escuchar a los demás (De Manuel y Martínez-Vilanova, 2015).

Entre la bibliografía de autoayuda es común encontrar abundantes títulos sobre el arte de la **persuasión**. En la práctica significa alcanzar un dominio suficiente del lenguaje que permita hablar de cualquier tema siendo persuasivo, no agresivo y logrando que las conversaciones cruciales conduzcan a los resultados deseados (Patterson, 2001). Algunas obras se enfocan en la negociación, utilizando la persuasión para que la otra parte cambie de opinión y acepte lo que se le propone (Pink, 2013). La recomendación para los líderes y directivos es que tengan un mensaje potente y que lo expresen de forma clara y sencilla, para incitar a las personas a la acción (Sinek, 2009). Evidentemente algunas historias son más pegadizas, o contagiosas según Berger (2013), que otras y esto se debe a la influencia de seis factores: 1) la transmisión social, 2) los activadores, 3) la emoción, 4) la publicidad, 5) el valor práctico, y 6) las historias. La mezcla perfecta de estos elementos es la que consigue que algo acapare nuestra atención y se propague rápida y masivamente.

SÍNTESIS 8: Estrategias de comunicación

9. Cambio. Innovación. Bienestar personal. Desarrollo profesional.

En las décadas de 1970 y 1980 se valoró la predisposición al **cambio** y la **innovación**. Drucker se refería al “trabajador del conocimiento”, inteligente y con excelente formación (1969) y Toffler recomendaba la adaptación masiva de la producción a los gustos del cliente (1980). La cuestión era prever la necesidad del cambio productivo y liderarlo otorgando autonomía al personal para fomentar la innovación (Moss Kanter, 1983). Peters y Waterman publicaron en 1982 su famoso libro *En busca de la excelencia*, en el que se describían los rasgos comunes que tenían las mejores y mayores empresas, tales como la predisposición a la acción, el fomento del espíritu emprendedor entre los empleados y el aliento de la colaboración. Pascale criticó el libro de Peters y Waterman diciendo que limitarse a identificar atributos de éxito es como identificar atributos de personas con perfecta salud en la era de la peste bubónica. Para Pascale renovarse significa hacer preguntas constantemente y gestionar los conflictos que surgen por los diferentes puntos de vista (1990). En esa postura coincide Handy, que sostiene que la única predicción cierta es que ninguna predicción será válida, es decir, hay que pensar lo improbable y hacer lo irrazonable (1989). Otro libro que tuvo un gran éxito editorial fue *¿Quién se ha llevado mi queso?* (1998), en el que Johnson sostiene que todo cambia y las fórmulas que sirvieron en el pasado pueden estar obsoletas en el presente, por lo que recomienda habituarse a circular por los laberintos para encontrar “el queso” (lo que nos proponemos).

En las organizaciones, en general, es muy común encontrar la resistencia al cambio; un camino para enfrentar ese obstáculo es centrarse en la resiliencia ante la necesidad de cambiar (Puig, 2010). En el nuevo milenio el impacto de los cambios tecnológicos requiere cambios constantes para adecuarse a una realidad cambiante y eso afecta a la gestión (Burkus, 2016). Algunos autores advierten que el actual sistema de desarrollo humano no conduce al bienestar de la sociedad y no es sostenible en el tiempo, por hacer un uso inadecuado de los recursos naturales e infrautilizar el conocimiento compartido y la inteligencia colectiva (Stevenson, 2017).

Si se trata de hacer cambios, muchas veces es necesario innovar, encontrar una nueva manera de hacer las cosas, una nueva visión sobre la dirección estratégica que conduce a cambios (Christensen, 2000). Para fomentar la creatividad, o para evitar que sea coartada, MacLeod (2009) analiza las pautas que se deben seguir para materializar las ideas en proyectos y realidades tangibles y brinda 40 consejos.

La necesidad del cambio o la innovación es requisito en el mundo de los negocios pero también en el ámbito del **bienestar personal**, en la necesidad de cambiar algo para sentirse mejor (Canfield y Hansen, 1996). De acuerdo con Álvarez de Mon (2017), la agenda es el estetoscopio que permite explorar a qué se le está dando prioridad en la vida y a qué dedicamos nuestro tiempo y nuestras energías. En este sentido cabe mencionar lo que surgió en las investigaciones que se describieron en el **Capítulo 1** en las que los encuestados valoraron proposiciones que se referían al bienestar personal como: 1) que el trabajo me permita una buena calidad de vida, 2) disponer de servicios médicos, y 3) trabajar menos horas por semana y al **desarrollo profesional** con la posibilidad de ascensos y promociones.

SÍNTESIS 9: Estrategias para el bienestar

LOS PROCESOS

PLANES

10. Finanzas. Negocios

Algunas de las obras recomendadas a empresarios y directivos orientan al lector para lograr la libertad **financiera**, como los siete pasos de Robbins (2018) o el pionero Graham, que en 1949 alertó sobre el rol de la inteligencia emocional a la hora de tomar decisiones de inversión. Cunningham (1997) recoge la filosofía de Warren Buffet y su punto de vista en torno a las prácticas corporativas y a las finanzas. Dentro de las campañas de marketing, Casado Torres (2018) rescata la técnica del patrocinio que puede funcionar en los nuevos modelos de negocio. La aplicación con carácter general de las nuevas tecnologías al sector financiero dio lugar a la aparición de nuevos modelos de negocio, nuevos productos y nuevas formas de relacionarse con los clientes (Chishti y Barberis, 2016).

Con referencia a cómo elaborar un plan de **negocios** existe bastante bibliografía (Fishkin, 2018; Tayar, 2018; Van der Pijl, Lokitz y Solomon, 2018). Algunos autores advierten sobre la importancia de emprender siendo realista. Pese al entusiasmo o las buenas ideas, si los socios no son los adecuados o la estrategia y la ejecución son deficientes, probablemente el plan fracasará (García y González, 2017).

SÍNTESIS 10: Planes orientados al negocio

11. Calidad. Marketing. Publicidad e Imagen

Los planes para la **calidad** de los productos y procesos tuvieron su auge en la década de 1980. Deming (1982) enunció tres reglas a seguir: 1) si se quiere sostener la calidad en el tiempo, los altos directivos deben hacerse cargo de esta noción, 2) la puesta en práctica requiere una cascada, de la dirección hacia abajo, y 3) es necesaria la utilización de métodos estadísticos de control de calidad. Juran (1988) enunció otra trilogía de la calidad: 1) planificación, 2) gestión, y 3) puesta en práctica; y sostiene que la calidad no se delega y se debe asignar autonomía a los trabajadores.

Con referencia al *marketing*, este elemento siempre ocupó a los teóricos de la Administración y sus recomendaciones fueron cambiando en la medida en que también cambiaron los hábitos de los consumidores. La principal preocupación de las empresas debe ser la satisfacción del cliente y no la mera producción, sostenía Levitt (1962). Hay que cambiar del marketing orientado a la transacción al *marketing* de relación, recomendaba Kotler (1967). Luego surgió el “*marketing* de guerrilla”, que puede resumirse en la idea de invertir energía en lugar de dinero (Levinson, 1984). Una sinopsis de la historia del marketing se encuentra en Kotler, Kartajaya y Setiawan (2016), que describen el tránsito del *marketing* (1.0) centrado en el producto, al (2.0) centrado en el consumidor y al (3.0) centrado en el ser humano. Los autores proponen el *marketing* (4.0), en el que priman los valores de marca y la relación entre lo que la empresa dice y lo que hace, algo así como la ética en los negocios. Junto con los cambios tecnológicos en el nuevo milenio también surgieron libros sobre el *marketing* digital (Maciá, 2018) o sobre el marketing del modelo de suscripción (Tzuo, 2018). En general, los autores coinciden en que se viven tiempos de cambios, de transparencia y el poder del discurso tiene más fuerza que nunca (Godin, 2018).

En cuanto a la **publicidad** y la **imagen** de la organización, Van Leeuwen y Van Baaren (2016) desarrollan 33 técnicas apoyándose en ejemplos de la mejor publicidad actual y sobre información científica respecto de los principios psicológicos de su funcionamiento e influencia en la conducta de los espectadores. Cosme (2017) presenta una guía para fomentar la creatividad con un enfoque práctico y ejemplos de campañas de éxito de grandes marcas; y para construir una marca exitosa Westergaard (2018) propone una guía y un conjunto de herramientas para elaborar el plan propio.

SÍNTESIS 11: Planes orientados al cliente

ACCIONES⁵

12. Lugar de trabajo. Retroalimentación

El **lugar de trabajo** es una de las tres nuevas variables para el análisis organizacional que surgieron en la revisión de la bibliografía sobre estética organizacional. Forma parte de la corriente teórica que Strati (2010) considera como enfoque arqueológico porque se investiga de forma similar a la que adoptan los arqueólogos, es decir, se investiga la estética por las culturas y los simbolismos organizacionales que se destacan. Como ya se describió detalladamente en el **Capítulo 2**, esta variable es relevante porque impacta en el comportamiento y la motivación de las personas. También surgió con alta valoración en las investigaciones empíricas la **retroalimentación** como factor altamente valorado en el trabajo.

SÍNTESIS 12: Acciones orientadas a la armonía

EVALUACIONES

13. Satisfacción del cliente

En la investigación sobre la sostenibilidad de las organizaciones cuando se indagó sobre a qué o a quiénes las empresas aportan mayor valor se mencionó la **satisfacción del cliente** a quienes se deben atender con excelencia.

SÍNTESIS 13: Evaluaciones orientadas a la satisfacción

14. Conductas (veracidad de la información). Transparencia. Conductas (ética)

Luego del escándalo y la quiebra de Enron en 2001 se puso en tela de juicio la calidad y la **veracidad de la información** facilitada a los mercados. Bueno Campos (2004) propone un modelo de gobierno corporativo que atienda a la necesidad de recuperar la transparencia y la confianza en el sistema financiero y en sus agentes principales.

Para Herreros Laviña (2018) la **transparencia** ya no es una opción, sino la única. Hay que evitar dejar descontentos a los clientes porque si sus expectativas no se cumplen, la marca de la empresa se destruye. Diversas experiencias muestran que las empresas que sobreviven y logran mejores resultados son precisamente aquellas que también han incorporado en su quehacer cotidiano un conjunto de valores morales (Cortina, 2000).

⁵ En esta sección las **Biografías** se excluyeron por ser casos muy específicos.

A fines de la década de 1990 algunos autores comenzaron a instalar a la **ética** en la agenda de los estudios en Administración, que hasta ese momento no se abordaba, dato que coincide con los escándalos financieros de la época. Pero no todas las teorías de la organización tienen en cuenta la dimensión ética de la actividad empresarial. Para Fontrodona Felip, Guillén Parra y Rodríguez Sedano (1998) la ética es necesaria en la empresa, pero no sirve cualquier ética, sino solo aquellas teorías que tienen un fundamento antropológico y pueden integrar adecuadamente la ética en la estrategia de la empresa. Es necesaria una ética que contemple al mismo tiempo los bienes, las virtudes y las normas para explicar qué es la empresa y cómo actúa el directivo. Sisón (2003) desarrolla un conjunto de principios, prácticas y mediciones útiles para los líderes de negocios que permite la integración de las iniciativas éticas del negocio en una cultura corporativa mucho más robusta. El compromiso de las empresas es que asuman valores y responsabilidades respecto de los empleados, de los clientes y proveedores, de los accionistas, del medio ambiente y de la comunidad en la cual desarrollan su actividad (Gilli, 2013). A su vez, Paladino, Debeljuh y Del Bosco (2007) plantean una apuesta al cambio cultural. Los autores hablan de integridad, como concepto de unidad que plantea el desafío cotidiano de alcanzar la coherencia, alejándose del oportunismo y de la deslealtad.

SÍNTESIS 14: Evaluaciones sobre los comportamientos

LAS VALORACIONES

CULTURA

15. Regulaciones financieras

Muchas veces los organismos de **regulación financiera** son engañados por agentes especuladores que poseen información privilegiada, como ocurrió en los Estados Unidos y la crisis de Wall Street (Stewart, 1991). En otros contextos, como la Argentina, la amenaza proviene de la inflación, que destruye el valor del dinero y obliga a conducirse de una manera inteligente para maximizar el rendimiento del dinero, o minimizar su pérdida de valor (Tombolini, 2018).

Además de los autores que abordaron los elementos de cultura organizacional mencionados en este trabajo, muchos otros realizaron esfuerzos por clasificar los tipos de cultura organizacional. Aquí, para sintetizar los tres tipos de cultura se tomarán las ideas de Handy (1995) que los agrupa de la siguiente forma: 1) orientadas a las reglas y las normas, 2) orientadas a los logros y las tareas, es decir,

a los resultados y 3) las orientadas al desarrollo de las personas.

SÍNTESIS 15: Cultura orientada a las normas

16. Organizacional

Sin utilizar el término cultura **organizacional** algunos autores hicieron referencia en sus escritos al estilo o forma de trabajar en las organizaciones. Parkinson (1958) sostenía lo opuesto a Taylor, aseguraba que una tarea específica no tiene un tiempo óptimo para su finalización. No hay reglas, depende de la persona que está haciendo el trabajo y de su situación específica. Townsend (1970), en un tono humorístico, criticó a las organizaciones de su época, sosteniendo que las personas de todos los niveles de la organización tenían tres cosas en común: eran dóciles, estaban aburridas y eran torpes. Schein (1985) fue uno de los primeros en referirse a “cultura empresarial” y la describió como “una serie de supuestos básicos...”; los supuestos se replantean y reinterpretan de diferentes formas, algo así como las “teorías en uso” de Argyris. Schein concluye que cada etapa de crecimiento de la cultura requiere un método diferente de cambio, y agrega que el cambio cultural es muy difícil y aparece la cultura como si tuviera vida propia.

SÍNTESIS 16: Cultura orientada a los resultados

17. Social. Beneficios para los empleados. Buen salario y estabilidad para los empleados

La preocupación por la cultura de la **sociedad** en la que actúan las organizaciones, en relación con la cultura organizacional, ocurrió más o menos simultáneamente con la internacionalización de las operaciones de las grandes compañías. Pascale y Athos (1981) compararon el estilo estadounidense de gestión con el estilo japonés, que tiene como concepto central las 7 “s” (en inglés): 1) Estrategia, 2) Estructura, 3) Técnicas, 4) Personal, 5) Valores compartidos, 6) Sistema, y 7) Estilo. Los autores concluyeron que el estilo japonés hace énfasis en los puntos blandos: estilo, valores compartidos, técnica y plantilla, mientras que el estadounidense, en los puntos duros: estrategia, estructura y sistemas. A su vez Bartlett y Ghoshal (1989) distinguen la empresa multinacional de la mundial, la internacional y la transnacional, y argumentan que las compañías deberían hacer aquello que tenga sentido para sus negocios, en lugar de seguir los modelos del pasado. El rol de los gobiernos también fue tratado en relación con las empresas, abriendo un debate sobre la relación ideal entre ambos (Ohmae, 1990). Porter (1990) realizó una investigación en 10 países y concluyó que la intensidad de la competencia interna

suele ser frecuentemente la que alimenta el éxito en un escenario mundial. Drucker (1994), al igual que Porter, puso la competitividad y el conocimiento como los dos conceptos fundamentales para entender la dinámica de los mercados. En general, hay consenso entre los autores en el hecho de que los directivos de organizaciones internacionales deben respetar las diferencias culturales aprovechando la diversidad mediante la reconciliación entre las diferentes culturas (Trompenaars, 1993).

En la década de 2010, o sea 20 años después, la producción bibliográfica aborda temas como la longevidad de las personas y cómo esto afecta a las empresas, a los gobiernos y la sociedad en su conjunto (Gratton y Scot, 2016); el peligro de vivir en un mundo sin ideas nuevas (Foer, 2017); el peso económico que tiene Asia en el mundo, que se encuentra gobernado según parámetros y valores clásicos de Occidente (Piqué, 2018); la mayor desregulación financiera y la liberalización de los mercados que no ha reportado los beneficios que se prometieron (Appelbaum, 2019); las desigualdades en numerosas regiones del mundo y su interrelación con la ideología dominante (Piketty, 2019) y el hecho de que las mujeres están en desventaja en muchos órdenes de la vida en áreas como la tecnología, las políticas públicas y la investigación médica, entre otras (Criado-Pérez, 2019).

En la investigación sobre calidad de vida, en el ámbito del bienestar físico, se obtuvo el mejor promedio en las proposiciones que refieren a la salud. En particular, se valoró a las organizaciones que otorgan **beneficios a los empleados** como planes privados de salud. Estos beneficios sumados a ofrecer un **buen salario y estabilidad para los empleados** podrían contribuir a aumentar la satisfacción en el trabajo.

SÍNTESIS 17: Cultura orientada a las personas

EFFECTOS

18. Trabajo en equipo

De toda la bibliografía expuesta en el **Capítulo 1**, solamente tres libros abordan el tema del **trabajo en equipo**. En 1984, Belbin identificó las nueve características de las personas necesarias para crear un equipo ideal, según la función que se desempeñe: creativo (para planta), maduro (para coordinador), dinámico (para formador), sociable (para trabajador en equipo), esmerado (para rematador), disciplinado (para iniciador), entusiasta (para investigador de recursos), aporta conocimiento (para especialista) y perspicaz (para evaluador-supervisor). En

Lencioni (1998), se describen las “cinco disfunciones” de un equipo de trabajo: 1) falta de confianza, 2) miedo al conflicto, 3) falta de compromiso, 4) evitación de la responsabilidad, y 5) falta de atención a los resultados); además, el autor ofrece un cuestionario para que los lectores lo utilicen en la evaluación de sus propios equipos. El tercer libro, escrito 20 años después por Daniel Coyle (2017), cita a un proverbio etíope: “Cuando las arañas tejen juntas pueden atar a un león”; la capacidad de colaboración y de trabajo en equipo, según el autor, es el secreto del éxito de algunas organizaciones y ofrece las claves para crear un entorno que favorezca la innovación, la resolución de problemas y la obtención de resultados, independientemente de las dimensiones del equipo y de sus objetivos.

Los autores que se expusieron en el **Capítulo 2**, además de la confianza y la colaboración, apuntan a la importancia de los símbolos que se comparten en los equipos de trabajo (Ramírez, 2005).

SÍNTESIS 18: Efectos colaboración

FINES

19. Éxito empresarial. Crecimiento de un negocio

El libro autobiográfico de Dalio (2017) expone los principios que llevaron a este autor al **éxito empresarial** luego de recuperarse de la ruina que pasó en 1982. El de Green, Henneman y Dimitar (2018) ayuda a comprender mejor aquellos factores que influyen en el **crecimiento de un negocio**, y para conseguir un crecimiento sostenible ofrece herramientas que deben ser acompañadas de un cambio de mentalidad, una nueva sincronización del pensamiento.

SÍNTESIS 19: Fines crecimiento

20. Éxito personal (riqueza). Realización personal

Uno de los primeros libros de autoayuda para alcanzar el **éxito personal** fue publicado en 1937 por Napoleon Hill y aún es recomendado para su lectura; algunos remarcan la utilidad de esta obra para guiar y encauzar los períodos de crisis, cambio y transición, mientras que otros críticos lo consideran voluntarista y superficial. Quienes quieren alcanzar sus metas personales y profesionales, también pueden utilizar como guía el libro de Canfield (1996). Otro libro que tuvo un significativo éxito editorial es el de Kiyosaki (1997), *“Padre rico, padre pobre”*. Basado en el principio de que los bienes que generan ingreso siempre dan mejores resultados

que los trabajos tradicionales, Kiyosaki explica cómo pueden adquirirse dichos bienes para, eventualmente, olvidarse de trabajar. Otro libro de autoayuda (Gómez Gómez, 2018) aconseja que primero hay que desarrollar hábitos que conduzcan a una mentalidad para la cual no existan imposibles, capaz de superar obstáculos y prejuicios; en segunda instancia, encontrar un poderoso propósito de vida que dé sentido al accionar; y en tercer lugar, aplicar las estrategias correctas para lograr un crecimiento financiero exponencial y constante de la nueva fuente de riqueza.

Con el aumento de la expectativa de vida, una persona que se jubila puede aprovechar el momento para **realizarse personalmente** y emprender su propio negocio. Para aquellos que así lo deseen, Nueno (2018) ofrece las claves y los consejos necesarios para elaborar un plan de negocios después de la jubilación, convirtiendo así esta etapa en una oportunidad para perseguir nuevos logros.

SÍNTESIS 20: Fines prestigio

21. Armonía entre la vida profesional y personal. Generar riqueza propia y en la sociedad. Generar bienestar en el entorno de la organización⁶

La **armonía entre la vida profesional y personal** es una tarea necesaria en una sociedad en la que aumenta la demanda de dedicación al trabajo. Chinchilla, Jiménez y García-Lombardía (2018) sugieren que una vez que somos capaces de conocer nuestra misión y ser coherentes y fieles a ella, todos los elementos se integran y adquieren sentido y trascendencia, proporcionándonos esa grata satisfacción espiritual y física que nos dará la posibilidad de tener una vida plena y feliz. En el caso de los empresarios o profesionales independientes, ninguna escuela de negocios les enseña cómo equilibrar la dedicación de tiempo al negocio y a la vida personal. Ferriss (2007) propone un método para eliminar el 50% de la carga de trabajo y tomarse mini vacaciones, para lograr la armonía deseada.

En el caso de que los fines sean **generar riqueza propia y en la sociedad**, Clason (1994) proporciona directrices adecuadas sobre cómo garantizar el buen funcionamiento de la propia economía y el de la economía de la sociedad.

SÍNTESIS 21: Fines prosperidad

⁶ Esta dimensión está detallada en el **Capítulo 2**.

En esta primera parte de la investigación se buscó identificar, en la bibliografía sobre Administración, las dimensiones que se deben tener en cuenta para el análisis organizacional; en otras palabras, responder a la pregunta ¿dónde es posible encontrar expresiones de la belleza organizacional? Como se observó en las secciones anteriores, luego de dar cuenta de los diferentes elementos involucrados en la belleza organizacional, se realizó una síntesis de las 51 variables identificadas a 21 nociones que abarcan el signo o fenómeno a analizar.

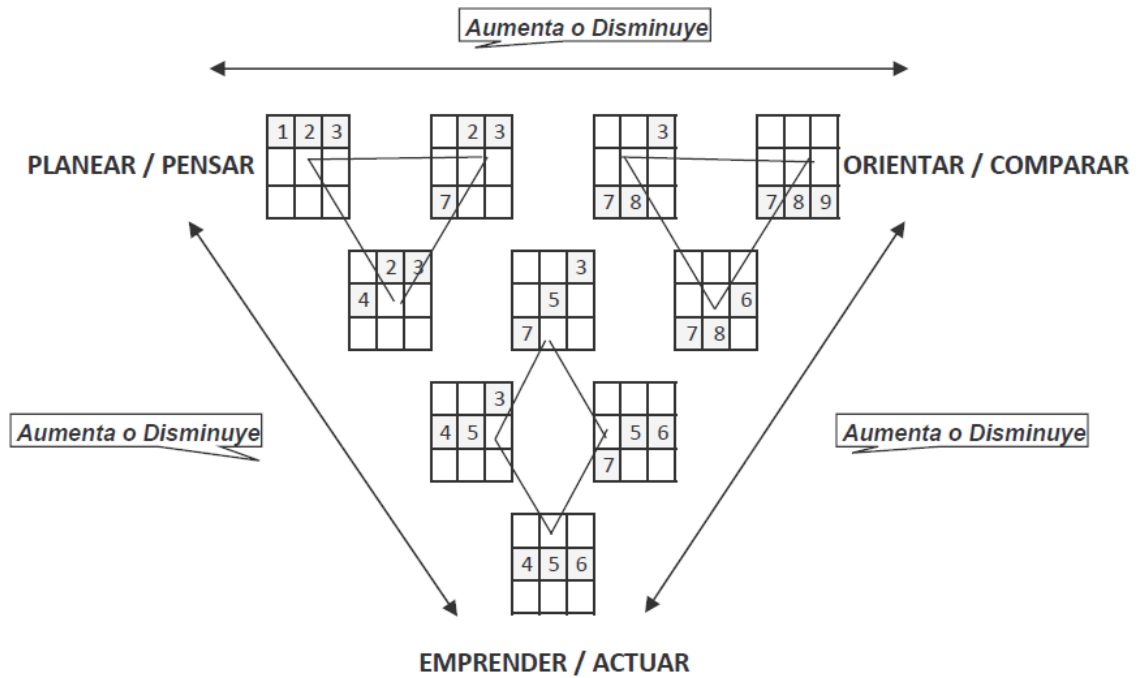
Cabe ahora la pregunta ¿es posible elaborar un modelo que exprese las diferentes sensaciones y percepciones de la belleza de las organizaciones? O, dicho de otro modo, ¿es posible reunir de un modo sistemático y coherente los diferentes aspectos del signo “belleza organizacional”?

Para responder a estas preguntas se recurrirá nuevamente a la perspectiva de Peirce, que en sus textos propone organizar los casilleros siguiendo una clasificación que denominó “los diez tipos de signo” (CP 2.254 a 2.264). Esta organización se basa en los diferentes énfasis que se otorgan a las posibilidades, acciones y valoraciones y que surgen como consecuencia de la aplicación de reglas. Así, los diez tipos de signos siguen reglas de combinación que responden a las relaciones de necesidad que establecen las categorías peirceanas y que, entre las 27 matemáticamente posibles, son semióticamente viables. Guerri (2016), citando a Magariños de Morentín, describe el procedimiento de construcción de las diez clases de signos:

- a. cada una de las hileras –correlatos– está jerárquicamente ordenada con respecto a las restantes (cada hilera inferior contiene a las superiores) de modo que la inferior puede articularse con elementos de la superior, pero *no a la inversa*;
- b. de cada hilera no puede tomarse más que un elemento por columna –tricotomía–, sin repetir ninguna columna y sin que falte, tampoco, ninguna, ya que, en definitiva, se está reconstruyendo el signo, y
- c. el orden de selección de elementos de las respectivas columnas seguirá siempre la secuencia de *forma*, *existencia* y *valor*, es decir, *primeridad*, *segundidad* y *terceridad*, en la integración de cada signo (p. 26).

En el **Cuadro 12** pueden observarse los diez tipos de signo que enunció Peirce, aplicados al fenómeno de la belleza organizacional.

Cuadro 12.
Los diez tipos de signo



Fuente: Cuadro de elaboración propia a partir de Peirce (CP. 2.254-64)

La noción de diez tipos de belleza organizacional queda propuesta para organizar de un modo lógico las proposiciones que se plantean en las investigaciones empíricas que se presentan en la segunda parte de esta tesis. En el **Cuadro 13** se exponen todas las variables identificadas con su respectivo agrupamiento y se distribuyen en los nueve casilleros de la matriz MAIA.

Cuadro 13.

Síntesis de las dimensiones identificadas en todas las perspectivas analizadas

	CAPACIDADES <i>Primeridad</i>	RELACIONES <i>Segundidad</i>	PROPÓSITOS <i>Terceridad</i>	TIPOS DE BELLEZA
FORMAS FUNDAMENTOS	1 – PRINCIPIOS <i>Orientados a la productividad</i> • Organización del trabajo • Estructura organizacional	2 – TÁCTICAS <i>Orientadas a la productividad</i> • Productividad • Productos, videos y web • Toma de decisiones	3 – ESTRATEGIAS <i>Competitivas</i> • Poder • Competitivas • Corporativas	FORMAL TIPO: 1 – 2 – 3
	<i>Orientados a las relaciones</i> • Comportamiento (consumidor) • Comportamiento organizacional • Sentimientos en el trabajo	<i>Orientadas a las relaciones</i> • Aprendizaje • Gestión del conocimiento • Relaciones interpersonales	<i>Comunicación</i> • Comunicación • Persuasión	
	<i>Orientados al bienestar</i> • Dirección • Motivación • Liderazgo • Inteligencia intuitiva emocional • Diseño organizacional	<i>Orientadas al bienestar</i> • Creatividad • Autonomía • Pensamiento crítico	<i>Bienestar</i> • Cambio • Innovación • Bienestar personal • Desarrollo profesional	
PRÁCTICAS PROCESOS	4 – PLANES <i>Orientados al negocio</i> • Finanzas • Negocios	5 – ACCIONES <i>Orientadas a maximizar los beneficios</i>	6 – EVALUACIONES <i>Resultado económico</i>	PRÁCTICA TIPO: 4 – 5 – 6
	<i>Orientados al cliente</i> • Calidad • Marketing • Publicidad e imagen	<i>Orientadas a los productos y servicios</i>	<i>Satisfacción</i> • Satisfacción del cliente	
	<i>Orientados a preservar</i>	<i>Orientadas a la armonía</i> • Lugar de trabajo • Retroalimentación	<i>Comportamientos</i> • Conductas • Transparencia	
VALORES VALORACIONES	7 – CULTURA <i>Orientada a las normas</i> • Regulaciones financieras	8 – EFECTOS <i>Eficiencia</i>	9 – LÓGICA <i>Crecimiento</i> • Éxito empresarial • Crecimiento de un negocio	VALORATIVA TIPO: 7 – 8 – 9
	<i>Orientada a los resultados</i> • Organizacional	<i>Lealtad</i>	<i>Prestigio</i> • Éxito personal (riqueza) • Realización personal	
	<i>Orientada a las personas</i> • Social • Beneficios para los empleados • Buen salario y estabilidad para los empleados	<i>Colaboración</i> • Trabajo en equipo	<i>Prosperidad</i> • Armonía entre la vida profesional y personal • Generar riqueza propia y en la sociedad • Generar bienestar en el entorno de mi organización	

FUENTE: Cuadro de elaboración propia.

Siguiendo los diez tipos de signo en los vértices se valoran más los casilleros 1-2-3, los 4-5-6 y los 7-8-9. A cada uno de los tres le corresponde un tipo de belleza, y entre uno y otro aumentan o disminuyen las características del vértice de partida hacia el vértice de llegada. Así en la belleza de tipo *formal* se valoran más los casilleros 1-2-3. En este tipo de belleza se valora más la primeridad, es decir las formas, los pensamientos, lo lógicamente previo. En el tipo de belleza *práctica*,

casilleros 4-5-6, se valora más la segundidad, o sea, el emprendimiento por sí mismo. Finalmente el tipo de belleza *valorativa*, casilleros 7-8-9, se valora más la terceridad, que tiende hacia el futuro, o sea, no tanto a pensar o a emprender sino a orientar.

oOo

A modo de conclusión de esta primera parte del trabajo, podemos afirmar que, como pudo verificarse en los capítulos precedentes, la conexión entre la ética y las empresas de negocios, en el ámbito de los estudios organizacionales, no tiene mucho más que 50 años de historia. Sin embargo, la estética no es una disciplina que se introduzca debidamente en los estudios organizacionales.

De este modo la estética organizacional puede definirse como la reflexión sobre las formas, en tanto *primeridad* desde la perspectiva semiótica. Esas “formas” deberían ser coherentes con “el fondo” para reforzar los vínculos de confianza en las relaciones interpersonales. La estética, entonces, integrada con la ética proyecta la identidad organizacional de modo que justifica y torna relevante su estudio en el ámbito organizacional.

Sin embargo, todavía hoy no existen suficientes investigaciones, estudios, métodos de aplicación práctica o programas de formación que examinen este asunto en el terreno concreto de las organizaciones o instituciones humanas y exploren su fecundidad. Tampoco resultan frecuentes los análisis en los que se desarrolle adecuadamente la consideración de la realidad estética en sintonía con la de la ética en las corporaciones y grupos (Barraca Mairal, 2015:261).

Alineada con la carencia de investigaciones, el primer aporte de esta primera parte del trabajo es poner en evidencia las dimensiones estéticas en las organizaciones, con el fin de contribuir a su estudio. El segundo aporte es la presentación de un método original para el análisis de las organizaciones basado en la semiótica, el método MAIA. Finalmente, el tercer aporte consiste en dejar planteado de un modo sistemático, las claves para analizar las variables identificadas que permitan una clasificación de al menos diez tipos de belleza organizacional.

A continuación, en la segunda parte, se presentará un instrumento práctico que permita diagnosticar el grado de percepción de la belleza en las organizaciones que tienen las personas que en ell

SEGUNDA PARTE

| Estudios empíricos

Introducción a la segunda parte

La primera parte de este trabajo se dedicó integralmente al relevamiento bibliográfico con el objetivo de identificar las dimensiones y variables a considerar en el análisis de la estética organizacional. Esta segunda parte se destina a explorar la existencia de nuevas dimensiones que puedan surgir mediante investigaciones empíricas.

El **Capítulo 4** aborda el diseño de esta investigación, su estrategia, el planteamiento del problema y el método que se utilizó. Luego se presenta el perfil y los estadísticos descriptivos de las tres muestras que se encuestaron en diferentes momentos.

En el **Capítulo 5** se exponen los resultados de cada una de las investigaciones que se llevaron a cabo y las lecciones aprendidas en cada caso, que conllevaron a la inclusión de nuevas variables.

Finalmente en el **Capítulo 6** se investigan las variables que aparecen como más valoradas en los discursos de nueve empresas consideradas como los “mejores lugares para trabajar”, algo así como los más bellos. Así, se describen las empresas calificadoras que elaboran los *rankings* y la metodología que utilizan. Luego se exponen brevemente la historia de cada empresa y sus principales narrativas, que se asocian a lo más valorado, y que se comparan con las dimensiones y variables identificadas a lo largo de todo este trabajo.

Capítulo 4.

El diseño de la investigación

Este capítulo está orientado a exponer el plan general de la investigación, que se construyó teniendo en cuenta el propósito principal de identificar las dimensiones estéticas percibidas en las organizaciones y determinar su valoración en términos de relevancia, considerando también el aporte que pretende hacer a la Escuela de Arquitectura de la Universidad de Navarra.

El plan de la investigación tiene una estrecha relación con los objetivos del trabajo, de ahí que se haya diseñado un estudio **exploratorio**, debido a que no hay investigaciones previas con propósitos similares (Fassio et al, 2002). Así, este trabajo busca identificar los conceptos y/o variables más relevantes relacionadas con el objeto de estudio, que es la estética organizacional, y profundiza hacia un estudio **explicativo** al establecer relaciones entre las variables identificadas y al reflexionar sobre estas relaciones.

El diseño es **no experimental**, ya que no se controlan ni manipulan las variables y no se pretende medir la relación causa-efecto entre ellas. Se pretende, en cambio, descubrir si los componentes del fenómeno (o signo) están relacionados entre sí.

4.1. Estrategia

Como se expuso en la primera parte de este trabajo, se utilizará como estrategia metodológica el método MAIA, basado en la semiótica de Charles S. Peirce, que supera el reduccionismo positivista con su lógica triádica y con su comprensión del signo como un fenómeno dinámico.

La estética, como una de las tres ciencias normativas para Peirce, es algo más que

lo “bello”; es lo admirable, es la atracción que impulsa a actuar. La ética, segunda ciencia normativa, compara la acción con el ideal, y la lógica, tercera ciencia normativa, es el criterio ordenador necesario para poder comparar.

En esta investigación se asume el concepto de estética apuntado por Peirce para aplicarlo al análisis organizacional, tal como se expuso en el capítulo anterior. Así concebida, la estética organizacional supera los límites impuestos por los abordajes cognitivos, colocando en escena las percepciones, punto en que la cognición y la realidad se encuentran (Davidoff, 2001). Las percepciones junto con los sentimientos y los pensamientos son los coautores del conocimiento generado, por eso es estratégicamente necesario incluirlos en el instrumento de investigación.

4.2. Planteamiento del problema

La revisión preliminar de la bibliografía que se realizó en la primera parte de esta Tesis Doctoral señala la influencia de las cuestiones estéticas en las organizaciones, en particular, en la configuración de un ambiente laboral que propicie el compromiso con el trabajo, motivando la creatividad. De modo que, tomada la estética organizacional como objeto de estudio, esta investigación propone las siguientes preguntas como guía:

- ¿Cuáles son las dimensiones estéticas percibidas en las organizaciones?
- ¿Son algunas valoradas como más relevantes que otras?
- ¿Cambia la valoración de la relevancia de acuerdo con el tipo de organización en la que se trabaja y con el tiempo de permanencia en la misma organización?
- ¿Influyen factores como el género, la edad y la profesión en la valoración estética de las organizaciones?
- ¿Existe una coherencia lógico-semiótica en el promedio de las valoraciones de la muestra encuestada?

4.2.1. Objetivos

Objetivo general:

- Identificar las dimensiones estéticas percibidas en las organizaciones y determinar su valoración en términos de relevancia.

Objetivos específicos:

- Describir las dimensiones y las variables identificadas como más relevantes.

- Analizar las diferencias en las valoraciones en función de las dimensiones temporal y espacial (tiempo y lugar en el que se trabaja).
- Evaluar las diferencias de factores socio-demográficos (género, edad, profesión, nacionalidad, etc.) en la valoración de las dimensiones estéticas percibidas en las organizaciones.
- Identificar las relaciones entre los casilleros lógico-semióticos de la matriz, de acuerdo con los diez tipos de signo, en función de la belleza percibida.

4.2.2. Hipótesis

Peirce [1893 (1978)] postula tres tipos lógicos de inferencia que hace corresponder con las categorías triádicas del signo: 1) la abducción, que se corresponde con la primeridad, sigue el esquema lógico RESULTADO - REGLA - CASO y plantea una hipótesis sin fuerza probatoria; 2) la deducción, que se corresponde con la terceridad porque su punto de partida es una ley general que sigue el esquema REGLA - CASO - RESULTADO y extrae de la hipótesis diversas consecuencias; y 3) la inducción, que se corresponde con la segundidad, sigue el esquema lógico CASO - RESULTADO - REGLA presupone que es verdad de todo un conjunto lo que es verdad para un número de casos observados. Por las características de este estudio, que, como se dijo, es exploratorio, las hipótesis serán de tipo abductivo, es decir que se elaborarán al final de la investigación de acuerdo con las relaciones lógicas entre los casilleros de la matriz semiótica encontradas como resultados valorados.

4.2.3. Métodos

Para identificar las dimensiones estéticas percibidas en las organizaciones, se utilizaron tres procedimientos:

1. Revisión de la literatura general en administración y específica sobre estética organizacional que se expuso en la Primera parte. Las lecciones aprendidas se detallaron al final del **Capítulo 3** y se resumen en el planteo de las bases para enunciar diez tipos de belleza organizacional.
2. Estudios empíricos. En el punto 4.3 se describe la metodología que se utilizó en cada uno. Las lecciones aprendidas se sintetizan en el Cuadro 60 al final del **Capítulo 5**.

3. Indagación de opiniones reflejadas en las encuestas que clasifican a las “mejores empresas para trabajar”. Estas indagaciones tienden a contrastar lo relevado en la revisión teórica del punto anterior con lo que las personas atribuyen como bello a las que consideran mejores empresas para trabajar. Las lecciones aprendidas se presentan en el punto 6.3 del **Capítulo 6**.

4.3. Investigaciones empíricas

Procedimiento

La recolección de datos fue llevada a cabo por el grupo de estudiantes de quinto año de la carrera de Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Se conformó una única base de datos y cada alumno la utilizó para realizar su tesina de conclusión de carrera, de acuerdo con el subtema elegido, dentro del tema general “Estética organizacional”. Los encuestados fueron chequeados al azar y los datos de todas las bases fueron depurados de valores atípicos (outliers).

Instrumento

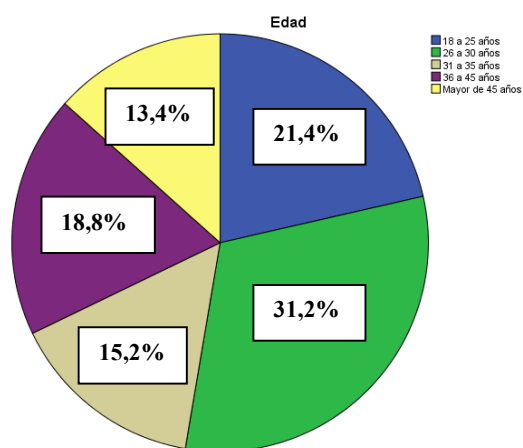
Para la elaboración del cuestionario se utilizó el método MAIA descrito en el punto 3.1 del Capítulo 3. Como se mencionó en ese lugar, el método MAIA consta de tres pasos o procesos: 1) el armado de la matriz conceptual general; 2) el armado de la matriz conceptual específica del fenómeno (signo) que se analiza; y 3) el armado del cuestionario. Partiendo de la matriz conceptual descrita en el Cuadro 10, se procedió al armado del cuestionario con dos grupos de datos: los datos demográficos y las preguntas agrupadas en tres partes divididas en tres secciones, es decir que se trabajaron nueve grupos de preguntas que corresponden a cada uno de los casilleros lógicos de la matriz conceptual del fenómeno estudiado, expuestas en el Cuadro 13. En las preguntas o proposiciones para cada una de las áreas se solicita a los encuestados que las valoren en un rango de 1 a 10 puntos, siendo 1 lo menos valorado y 10 lo más valorado. Cada una de estas respuestas constituye una variable de escala que se denomina con el primer dígito indicando el casillero lógico y con el segundo dígito el orden de la pregunta. Así, la primera pregunta del cuadrante 1 se denomina C11, la segunda C12 y así sucesivamente. La matriz numérica resultante se procesó utilizando el software estadístico SPSS.

4.3.1. Investigación realizada entre marzo y julio de 2019

Perfil de la muestra

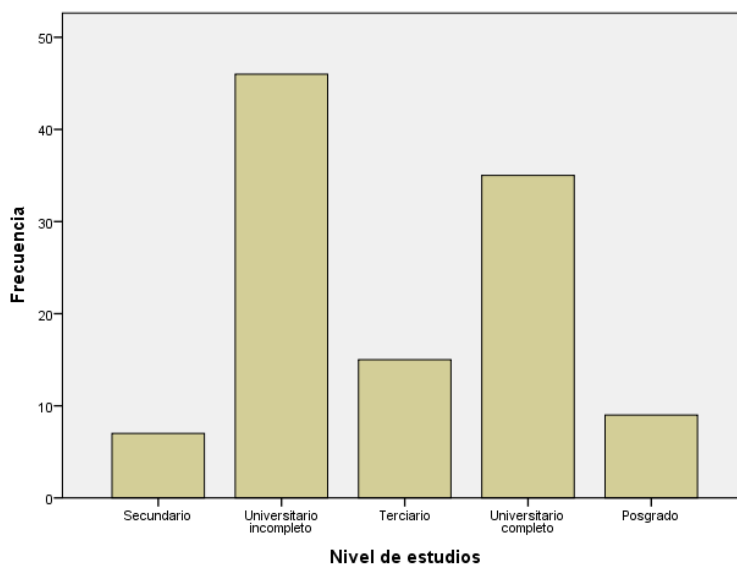
Se trabajó con una muestra, antes de depurar, de 112 personas, 55 varones y 57 mujeres. A continuación se presentan los cuadros con su perfil.

Cuadro 14.
Perfil por edad



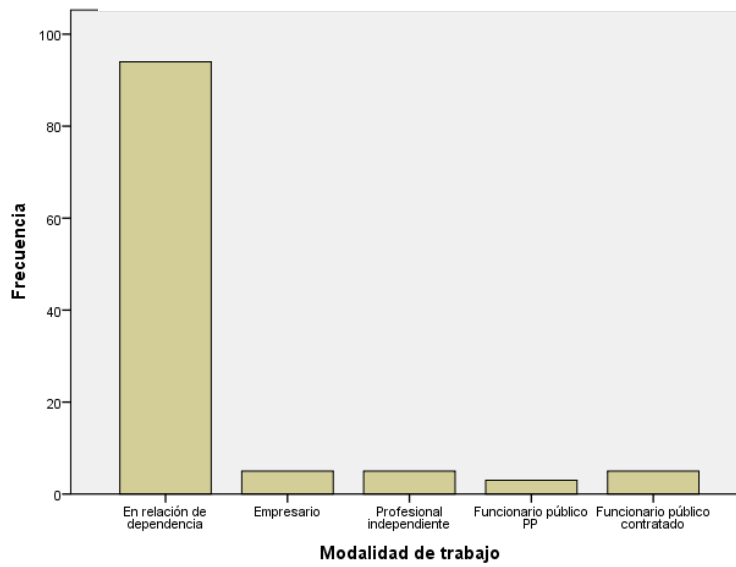
FUENTE: Cuadro de elaboración propia sobre la base de n=112.

Cuadro 15.
Perfil por nivel de estudios



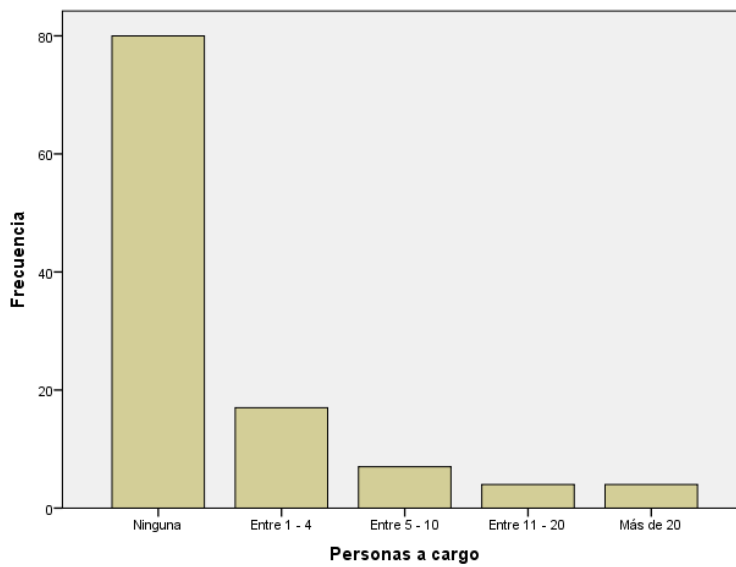
FUENTE: Cuadro de elaboración propia sobre la base de n=112.

Cuadro 16.
Perfil por modalidad de trabajo



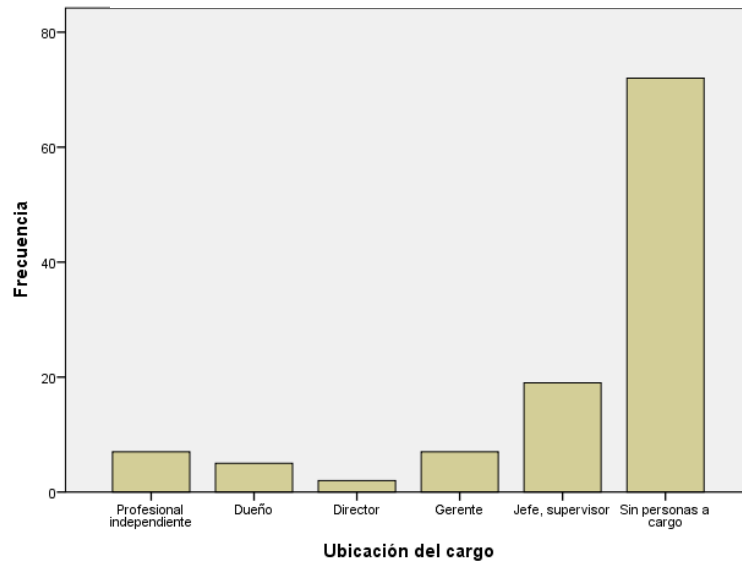
FUENTE: Cuadro de elaboración propia sobre la base de n=112.

Cuadro 17.
Perfil por cantidad de personas a cargo



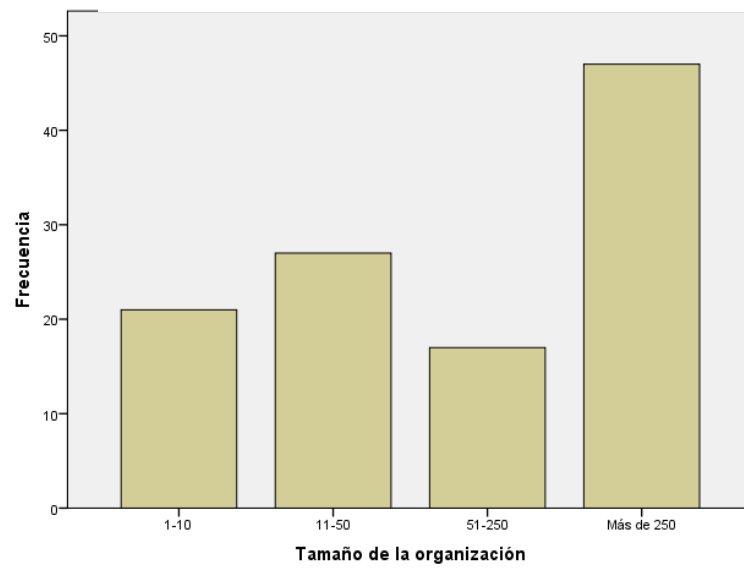
FUENTE: Cuadro de elaboración propia sobre la base de n=112.

Cuadro 18.
Perfil por ubicación del cargo



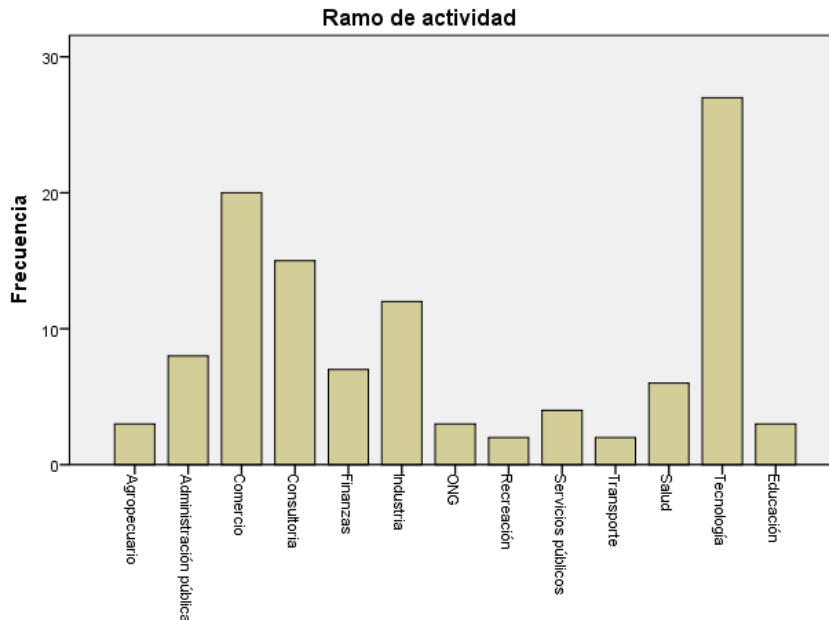
FUENTE: Cuadro de elaboración propia sobre la base de n=112.

Cuadro 19.
Perfil por tamaño de la organización en la que trabajan



FUENTE: Cuadro de elaboración propia sobre la base de n=112.

Cuadro 20.
Perfil por ramo de actividad de la organización en la que



FUENTE: Cuadro de elaboración propia sobre la base de n=112.

Esta muestra presenta una buena distribución por edad; además, de las tres investigaciones, es la que menos estudiantes universitarios tiene y la que incluye mayor porcentaje de personas con posgrados (8%). El 84% trabaja en relación de dependencia y el 71,4% no tiene personas a su cargo. Un 42% de la muestra trabaja en empresas que pueden considerarse grandes, con más de 250 empleados y el sector de tecnología es el ramo de actividad que concentra el mayor porcentaje de los encuestados.

Depuración de la muestra

La matriz de datos contiene 51 variables de escala (preguntas del cuestionario) que, multiplicadas por las 112 respuestas, dan los 5.712 valores que se analizaron para, en la medida de lo posible, adecuar la distribución de las variables a la normalidad para garantizar la calidad de los resultados posteriores. En el análisis se estandarizaron las 5.712 observaciones calculando el valor “Z”, que se obtiene restando el valor observado de la media de la población y dividiendo el resultado por la desviación estándar. Para una muestra mayor de 80 personas, las recomendaciones estadísticas sugieren considerar valores atípicos u outliers a aquellos valores con “Z” superior a 3. En el Cuadro 21 se exponen los 67 casos que se encontraron. ¹

¹ Se incluyeron algunos valores inferiores a 3, por tratarse de respuestas de los mismos individuos que tuvieron desviaciones mayores a 3 en otras variables.

Cuadro 21.
Outliers por variable

ID	ZC11	ID	ZC13				
06/04/2019 16:20	-3.11603	06/04/2019 16:20	-4.08475				
06/05/2019 02:49	-3.11603	06/05/2019 02:49	-4.08475				
06/06/2019 19:27	-3.11603	06/06/2019 19:27	-3.57245				
5/29/2019 23:51:46	-2.65378	5/29/2019 23:51:46	-3.06014				
ID	ZC43	ID	ZC44	ID	ZC45	ID	ZC46
06/04/2019 16:20	-3.87113	06/04/2019 16:20	-3.59589	06/04/2019 16:20	-3.88799	5/29/2019 23:51:46	-2.96735
06/05/2019 02:49	-3.87113	06/05/2019 02:49	-3.59589	06/05/2019 02:49	-3.88799	06/04/2019 16:20	-2.96735
5/29/2019 16:51:28	-3.38453	5/29/2019 16:51:28	-3.12152	5/29/2019 16:51:28	-3.39871	06/05/2019 02:49	-2.96735
06/06/2019 19:27	-3.38453			06/06/2019 19:27	-3.39871		
5/29/2019 23:51:46	-2.89792			5/29/2019 23:51:46	-2.90944		
ID	ZC71	ID	ZC72	ID	ZC73	ID	ZC75
06/03/2019 13:55	-3.37321	06/05/2019 02:52	-2.97103	06/06/2019 19:27	-4.14	5/29/2019 21:52:01	-3.83147
06/07/2019 15:59	-2.90096	5/29/2019 23:51:46	-2.97103	5/29/2019 16:51:28	-4.14	06/05/2019 00:29	-3.33191
5/29/2019 16:51:28	-2.90096			5/29/2019 23:51:46	-3.52909	5/29/2019 16:51:28	-3.33191
ID	ZC85						
5/29/2019 16:51:28	-3.15363						
06/03/2019 21:38	-3.15363						
06/04/2019 19:29	-3.15363						
ID	ZC31	ID	ZC32	ID	ZC33		
5/29/2019 16:51:28	-5.11028	5/29/2019 16:51:28	-3.72434	5/29/2019 16:51:28	-3.97215		
06/03/2019 13:53	-3.86739			5/29/2019 16:43:39	-2.87368		
5/29/2019 23:51:46	-3.86739			06/03/2019 13:53	-2.87368		
06/03/2019 21:42	-3.86739			5/29/2019 23:51:46	-2.87368		
ID	ZC61	ID	ZC63				
06/04/2019 19:29	-2.85638	5/29/2019 15:47:22	-3.16289				
5/29/2019 21:52:01	-2.85638	5/29/2019 21:52:01	-3.16289				
5/29/2019 16:51:28	-2.85638	06/06/2019 17:02	-3.16289				
		5/29/2019 16:51:28	-3.16289				
ID	ZC92	ID	ZC93	ID	ZC94	ID	ZC95
5/29/2019 16:51:28	-3.84617	5/29/2019 16:51:28	-3.05555	5/29/2019 16:51:28	-3.54708	5/29/2019 16:51:28	-3.59676
5/29/2019 21:55:10	-3.31891			5/29/2019 21:55:10	-3.04987	06/04/2019 15:32	-3.10065
ID	ZC96	ID	ZC97	ID	ZC98	ID	ZC99
5/29/2019 16:51:28	-4.14551	5/29/2019 16:51:28	-4.46821	5/29/2019 16:51:28	-4.52492	06/06/2019 15:19	-3.43767
06/05/2019 00:22	-3.04398	5/29/2019 23:51:46	-3.29485	5/29/2019 23:51:46	-3.324	5/29/2019 16:51:28	-3.43767
06/03/2019 21:42	-3.04398						
5/29/2019 23:51:46	-3.04398						

FUENTE: Cuadro de elaboración propia sobre la base de n=112.

Como puede observarse, 49 casos que están sombreados y representan el 73% de los desvíos corresponden a las respuestas de cinco individuos, de modo que se decidió excluir sus respuestas de la base de datos. A los otros 18 casos se les sustituyó la respuesta por los valores medios que se calculó para cada variable, después de haber eliminado los cinco casos atípicos. Así se obtuvo una nueva base de datos depurada con una muestra n=107.

Cuadro 22.
Estadísticos descriptivos de la muestra depurada

	N	Mínimo	Máximo	Media		Desv. típ.	Asimetría		Curtosis	
	Est.	Est.	Est.	Est.	Error típico	Est.	Est.	Error típico	Est.	Error típico
C11	107	2	10	8,02	,170	1,759	-1,015	,234	1,292	,463
C12	107	1	10	7,70	,205	2,116	-1,114	,234	1,115	,463
C13	107	4	10	9,29	,125	1,289	-2,447	,234	6,583	,463
C14	107	1	10	6,98	,229	2,367	-,695	,234	,013	,463
C41	107	1	10	7,09	,224	2,313	-,699	,234	,027	,463
C42	107	1	10	8,25	,197	2,033	-1,490	,234	2,204	,463
C43	107	3	10	9,29	,132	1,367	-2,665	,234	7,666	,463
C44	107	3	10	8,89	,152	1,574	-1,763	,234	3,227	,463
C45	107	3	10	9,28	,131	1,351	-2,723	,234	8,569	,463
C46	107	1	10	7,94	,182	1,878	-1,155	,234	1,808	,463
C47	107	1	10	7,77	,226	2,337	-1,139	,234	,842	,463
C71	107	4,00	10,00	8,4643	,16214	1,67716	-,915	,234	-,185	,463
C72	107	3,00	10,00	7,6315	,17881	1,84967	-,445	,234	-,521	,463
C73	107	5	10	9,01	,115	1,193	-1,104	,234	,880	,463
C74	107	2	10	8,22	,184	1,905	-1,029	,234	,427	,463
C75	107	4,00	10,00	9,0260	,13443	1,39051	-1,484	,234	1,643	,463
C21	107	1	10	5,20	,285	2,944	,037	,234	-1,327	,463
C22	107	1	10	7,48	,212	2,191	-,876	,234	,426	,463
C23	107	1	10	6,77	,237	2,448	-,668	,234	-,295	,463
C24	107	1	10	6,87	,268	2,775	-,804	,234	-,326	,463
C25	107	1	10	6,82	,241	2,491	-,749	,234	,030	,463
C51	107	1	10	6,25	,263	2,723	-,525	,234	-,842	,463
C52	107	1	10	7,02	,242	2,499	-,680	,234	-,322	,463
C53	107	1	10	7,65	,244	2,522	-1,147	,234	,562	,463
C54	107	1	10	7,45	,239	2,477	-,966	,234	,099	,463
C55	107	1	10	6,71	,283	2,927	-,629	,234	-,707	,463
C56	107	1	10	7,78	,220	2,275	-1,211	,234	1,137	,463
C81	107	1	10	6,63	,265	2,739	-,669	,234	-,462	,463
C82	107	1	10	6,92	,212	2,194	-,650	,234	,211	,463
C83	107	1	10	6,47	,246	2,549	-,660	,234	-,527	,463
C84	107	1	10	7,13	,284	2,937	-,887	,234	-,432	,463
C85	107	3,00	10,00	7,3026	,14494	1,49929	-,449	,234	,530	,463
C86	107	1	10	5,01	,286	2,957	-,058	,234	-1,336	,463
C31	107	5,00	10,00	9,4550	,09204	,95208	-1,973	,234	4,258	,463
C32	107	3	10	8,19	,168	1,733	-,959	,234	,523	,463
C33	107	3	10	8,30	,157	1,621	-1,095	,234	1,320	,463
C34	107	1	10	6,72	,255	2,638	-,692	,234	-,517	,463
C35	107	1	10	7,87	,232	2,399	-1,054	,234	,427	,463
C36	107	1	10	6,96	,235	2,434	-,824	,234	-,029	,463
C61	107	1	10	7,55	,209	2,164	-,990	,234	,691	,463
C62	107	1	10	7,46	,217	2,246	-,494	,234	-,686	,463
C63	107	1,00	10,00	8,0187	,19695	2,03730	-1,602	,234	2,966	,463
C91	107	1	10	7,46	,211	2,186	-,986	,234	,591	,463
C92	107	2,00	10,00	8,3832	,16567	1,71368	-1,282	,234	1,718	,463
C93	107	2	10	8,05	,206	2,134	-1,017	,234	,025	,463
C94	107	2,00	10,00	8,2430	,17659	1,82664	-1,078	,234	,764	,463
C95	107	2,00	10,00	8,3364	,17912	1,85281	-1,214	,234	1,068	,463
C96	107	3,00	10,00	8,6262	,15516	1,60496	-1,377	,234	1,769	,463
C97	107	4	10	8,72	,142	1,465	-1,333	,234	1,380	,463
C98	107	4	10	8,64	,137	1,416	-,992	,234	,598	,463
C99	107	1,00	10,00	8,2991	,18837	1,94846	-1,429	,234	2,066	,463
N =	107									

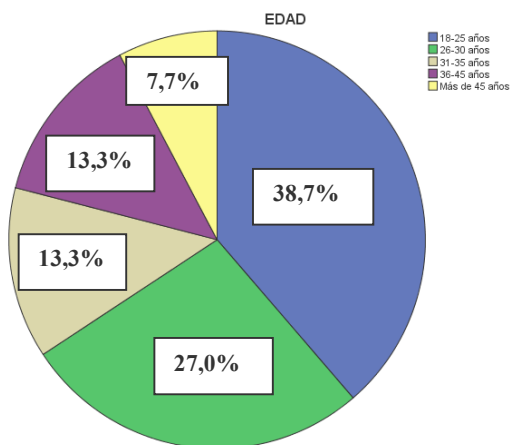
FUENTE: Cuadro de elaboración propia sobre la base de n=107.

4.3.2. Investigación realizada entre agosto y diciembre de 2019

Perfil de la muestra

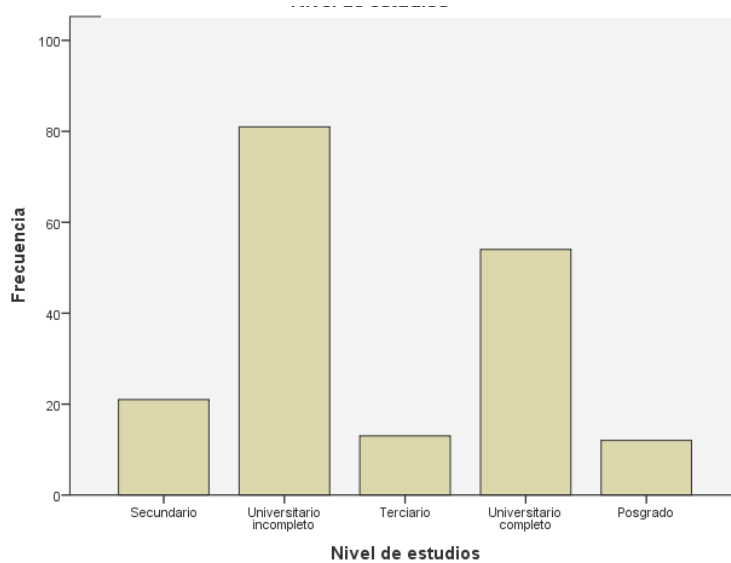
Se trabajó con una muestra de 181 personas, 79 varones y 102 mujeres. A continuación se presentan los cuadros con su perfil.

Cuadro 23.
Perfil por edad



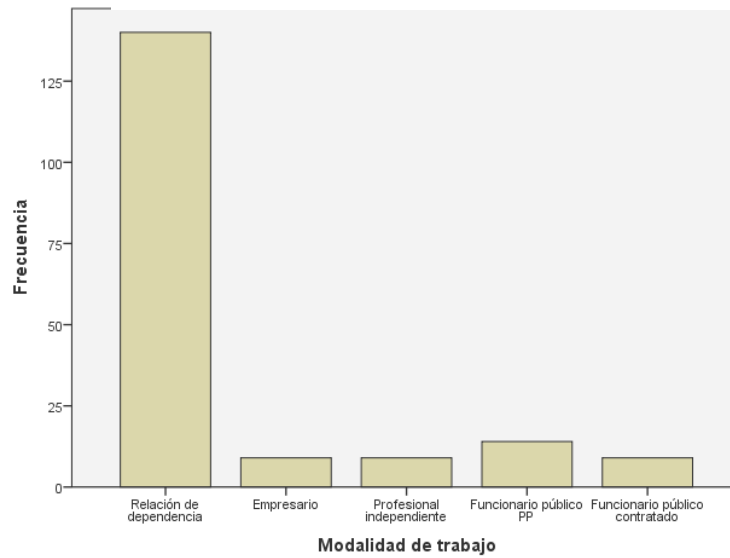
FUENTE: Cuadro de elaboración propia sobre la base de n=181.

Cuadro 24.
Perfil por nivel de estudios



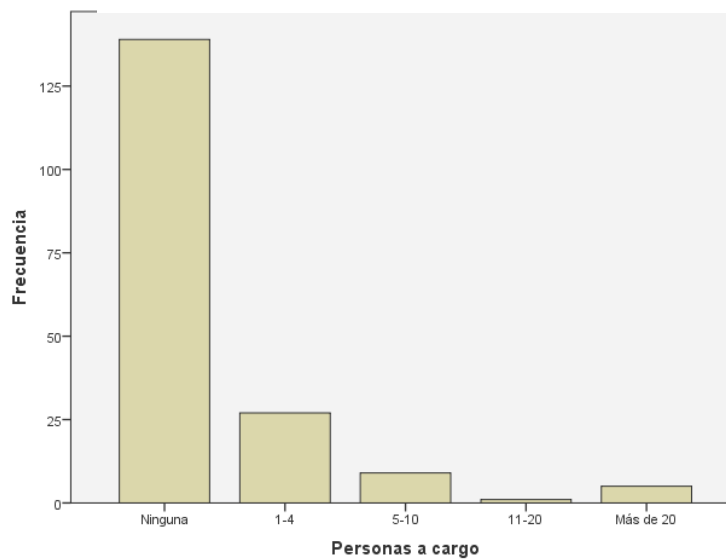
FUENTE: Cuadro de elaboración propia sobre la base de n=181.

Cuadro 25.
Perfil por modalidad de trabajo



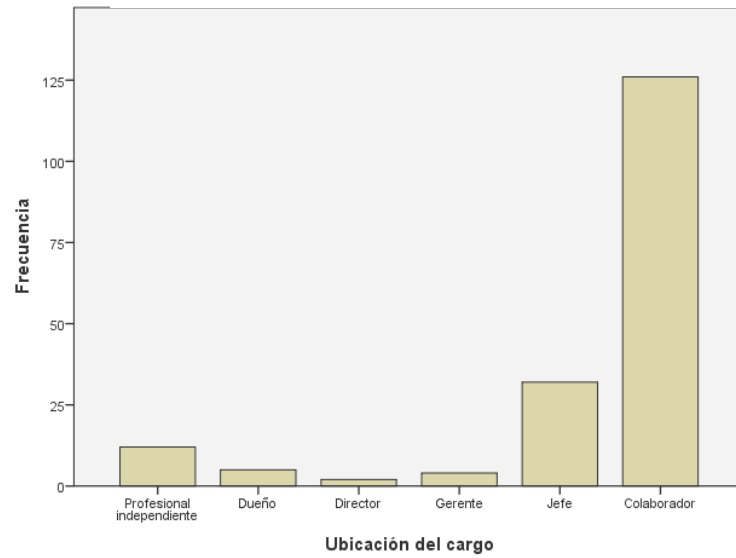
FUENTE: Cuadro de elaboración propia sobre la base de n=181.

Cuadro 26.
Perfil por cantidad de personas a cargo



FUENTE: Cuadro de elaboración propia sobre la base de n=181.

Cuadro 27.
Perfil por ubicación del cargo



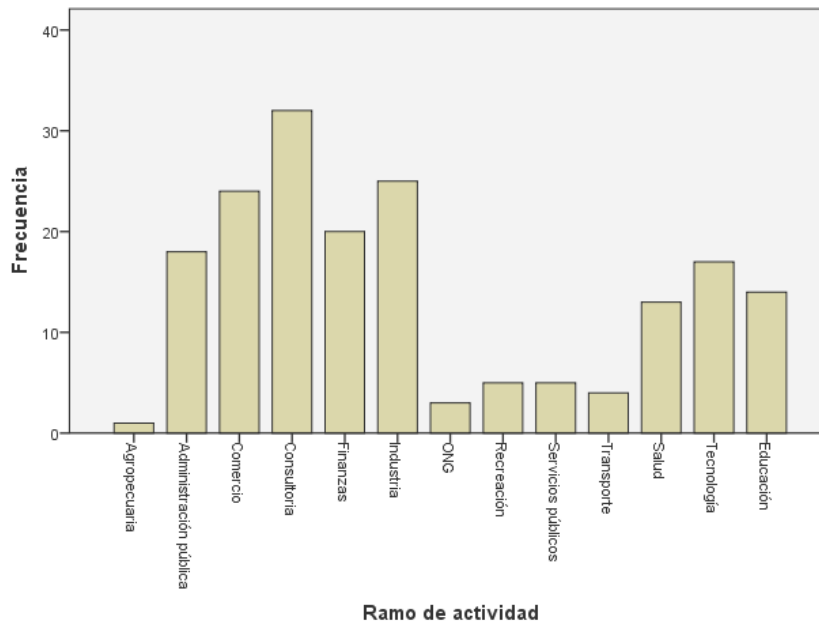
FUENTE: Cuadro de elaboración propia sobre la base de n=181.

Cuadro 28.
Perfil por tamaño de la organización en la que trabajan



FUENTE: Cuadro de elaboración propia sobre la base de n=181.

Cuadro 29.
Perfil por área de actividad de la organización en la que trabajan



FUENTE: Cuadro de elaboración propia sobre la base de n=181.

En esta muestra predominan los jóvenes; el 65,7% tiene menos de 30 años y un 45% declara ser estudiante universitario. Es la muestra que tiene el mayor porcentaje de empleados públicos (7,7%) y de encuestados que declaran no tener personas a cargo (76,8%). El 44,7% de las personas trabaja en empresas grandes, con más de 250 empleados y las áreas de actividad de las organizaciones son diversas: se destacan con mayores porcentajes la consultoría con 17,7%, la industria con 13,8% y el comercio con 13,3%.

Depuración de la muestra

En este caso la matriz de datos contiene algunas variables más que la anterior para contemplar las necesidades de investigación de los estudiantes de este curso. La matriz de datos contiene 55 variables de escala que, multiplicadas por las 181 respuestas, dan 9.955 valores que se analizaron para adecuar la distribución de las variables a la normalidad. En el análisis se estandarizaron las 9.955 observaciones calculando el valor “Z” y, como también se trata de una muestra mayor de 80 personas, se considera outlier a aquellos valores con “Z” superior a 3. En el Cuadro 30 se exponen los 115 casos que se encontraron. ²

² Se incluyeron algunos valores inferiores a 3, por tratarse de respuestas de los mismos individuos que tuvieron desviaciones mayores a 3 en otras variables.

Cuadro 30.
Outliers por variable

ID	ZC12	ID	ZC13	ID	ZC15		
10/25/2019 8:10:43	-3,72664	10/25/2019 8:10:43	-3,67621	10/27/2019 19:28:11	-4,14773		
10/27/2019 19:28:11	-3,72664	10/27/2019 19:28:11	-3,67621	10/26/2019 12:46:59	-3,59409		
10/26/2019 12:46:59	-3,2191	11/01/2019 22:36	-3,16905	10/28/2019 14:09:05	-3,59409		
10/30/2019 7:37:19	-3,2191	10/26/2019 12:46:59	-3,16905	10/28/2019 16:16:58	-3,59409		
				11/01/2019 22:36	-3,04044		
				10/29/2019 15:07:13	-3,04044		
ID	ZC31	ID	ZC32	ID	ZC33		
11/01/2019 22:36	-5,32984	11/01/2019 22:36	-3,88234	11/01/2019 22:36	-3,91685		
10/25/2019 0:26:26	-5,32984	10/25/2019 0:26:26	-3,33634	10/28/2019 10:49:01	-3,91685		
10/29/2019 15:07:13	-4,60121	10/29/2019 15:07:13	-3,33634	10/25/2019 0:26:26	-3,37936		
10/26/2019 12:46:59	-4,60121	10/26/2019 12:46:59	-3,33634	10/26/2019 12:46:59	-3,37936		
10/28/2019 9:48:22	-3,14396						
ID	ZC43	ID	ZC44	ID	ZC45		
10/27/2019 19:28:11	-3,86802	10/27/2019 19:28:11	-4,19728	10/27/2019 19:28:11	-3,427		
10/28/2019 14:09:05	-3,86802	10/25/2019 0:26:26	-3,64396	10/31/2019 12:46:09	-3,427		
10/25/2019 0:26:26	-3,35172	11/01/2019 22:36	-3,64396	10/24/2019 23:07:19	-3,427		
10/26/2019 12:46:59	-3,35172	10/26/2019 12:46:59	-3,09064	11/01/2019 22:36	-2,92798		
10/28/2019 16:16:58	-3,35172	10/29/2019 15:07:13	-3,09064				
		10/28/2019 11:30:15	-3,09064				
		10/28/2019 18:28:35	-3,09064				
ID	ZC46	ID	ZC47				
10/27/2019 19:28:11	-3,09917	10/27/2019 19:28:11	-3,47361				
10/31/2019 12:46:09	-3,09917	11/01/2019 22:36	-2,97183				
0	-3,09917	10/26/2019 12:46:59	-2,97183				
11/01/2019 22:36	-3,09917	10/25/2019 0:26:26	-2,97183				
10/28/2019 10:31:47	-3,09917						
ID	ZC64	ID	ZC65				
10/24/2019 21:33:43	-3,60148	10/29/2019 15:07:13	-4,47947				
10/29/2019 15:07:13	-3,60148	10/24/2019 22:30:17	-4,47947				
10/24/2019 23:07:19	-3,11538	11/01/2019 22:36	-4,47947				
10/24/2019 22:30:17	-3,11538	10/26/2019 12:46:59	-4,47947				
10/31/2019 12:52:58	-3,11538	10/28/2019 9:48:22	-3,02646				
ID	ZC71	ID	ZC73	ID	ZC74	ID	ZC75
10/25/2019 11:19:34	-3,42715	10/29/2019 15:07:13	-3,95113	10/29/2019 15:07:13	-3,26476	10/29/2019 15:07:13	-4,20244
11/01/2019 22:36	-2,95144	10/26/2019 12:46:59	-3,95113	10/26/2019 12:46:59	-3,26476	10/26/2019 12:46:59	-4,20244
10/26/2019 12:46:59	-2,95144	11/01/2019 22:36	-3,34455	11/01/2019 22:36	-3,26476	11/01/2019 22:36	-4,20244
10/29/2019 15:07:13	-2,95144	10/28/2019 18:28:35	-3,34455	10/28/2019 18:28:35	-3,26476	10/28/2019 10:31:47	-4,20244
ID	ZC76					ID	ZC910
10/28/2019 15:35:23	-4,79374					10/23/2019 22:54:39	-2,99971
11/01/2019 22:36	-4,17574					10/28/2019 21:02:44	-2,99971
10/29/2019 15:07:13	-3,55775					10/23/2019 23:06:03	-2,99971
10/26/2019 12:46:59	-3,55775					10/24/2019 23:07:19	-2,99971
10/28/2019 18:28:35	-2,93975					10/23/2019 22:59:30	-2,99971
ID	ZC91	ID	ZC92	ID	ZC94	ID	ZC95
11/01/2019 22:36	-3,29329	10/29/2019 17:41:03	-3,79008	10/23/2019 22:54:39	-3,43681	10/23/2019 22:54:39	-3,37599
		10/26/2019 12:46:59	-3,25076	10/28/2019 21:02:44	-3,43681	10/28/2019 21:02:44	-3,37599
				10/24/2019 23:07:19	-3,43681	10/24/2019 23:07:19	-3,37599
				10/23/2019 17:16:19	-2,95459	10/23/2019 22:59:30	-3,37599
ID	ZC96	ID	ZC97	ID	ZC98	ID	ZC99
11/01/2019 22:36	-3,46776	10/24/2019 23:07:19	-4,30615	11/01/2019 22:36	-3,34499	10/28/2019 10:36:07	-3,05015
10/26/2019 12:46:59	-3,46776	10/28/2019 10:36:07	-3,73263	10/26/2019 12:46:59	-3,34499	10/23/2019 22:54:39	-3,05015
10/29/2019 15:07:13	-3,46776	11/01/2019 22:36	-3,15911	10/29/2019 15:07:13	-3,34499	10/28/2019 21:02:44	-3,05015
		10/26/2019 12:46:59	-3,15911	10/26/2019 9:49:40	-3,34499	10/23/2019 23:06:03	-3,05015
		10/29/2019 15:07:13	-3,15911				

FUENTE: Cuadro de elaboración propia sobre la base de n=181.

Como ocurrió con la muestra anterior, en este caso pueden observarse 73 casos que están sombreados y representan el 63% de los desvíos. Estos casos corresponden a las respuestas de seis individuos, de modo que se decidió excluir sus respuestas de la base de datos. A los otros 42 casos se les sustituyó la respuesta por los valores medios que se calculó para cada variable, después de haber eliminado a los seis casos atípicos. Así se obtuvo una nueva base de datos depurada con una muestra $n=175$.

Cuadro 31.
Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Asimetría		Curtosis	
	Est.	Est.	Est.	Est.	Est.	Est.	Error típico	Est.	Error típico
C11	175	1	10	7,28	2,258	-,902	,184	,533	,365
C12	175	4,00	10,00	8,5656	1,59831	-1,013	,184	,265	,365
C13	175	3,00	10,00	8,4193	1,66156	-1,115	,184	,946	,365
C14	175	1	10	7,54	2,022	-,780	,184	,284	,365
C15	175	4,00	10,00	8,7101	1,38871	-1,055	,184	,748	,365
C21	175	1	10	7,03	2,490	-,697	,184	-,224	,365
C22	175	1	10	6,70	2,603	-,573	,184	-,559	,365
C23	175	1	10	6,82	2,399	-,655	,184	-,192	,365
C24	175	1	10	6,57	2,493	-,479	,184	-,550	,365
C31	175	7,00	10,00	9,4883	,85594	-1,576	,184	1,434	,365
C32	175	3	10	8,27	1,574	-,794	,184	,282	,365
C33	175	3,00	10,00	8,4883	1,51141	-,902	,184	,484	,365
C34	175	1	10	7,77	2,070	-,882	,184	,512	,365
C41	175	1	10	7,41	2,040	-,641	,184	,022	,365
C42	175	1	10	6,99	2,248	-,659	,184	,113	,365
C43	175	3,00	10,00	8,7562	1,44600	-1,180	,184	1,102	,365
C44	175	5,00	10,00	8,8258	1,32788	-1,119	,184	,671	,365
C45	175	3,00	10,00	8,0630	1,67522	-,887	,184	,400	,365
C46	175	3,00	10,00	8,0915	1,72629	-,794	,184	,039	,365
C47	175	3	10	8,09	1,748	-,740	,184	-,125	,365
C51	175	1	10	7,66	2,194	-,890	,184	,404	,365
C52	175	1	10	7,28	2,294	-,823	,184	,231	,365
C53	175	1	10	6,39	2,796	-,601	,184	-,670	,365
C54	175	1	10	6,55	2,776	-,526	,184	-,740	,365
C55	175	1	10	6,95	2,710	-,647	,184	-,621	,365
C56	175	1	10	5,53	2,754	-,100	,184	-1,030	,365
C61	175	1	10	3,70	3,130	,841	,184	-,711	,365
C62	175	1	10	6,14	2,545	-,187	,184	-,821	,365
C63	175	1	10	7,54	2,377	-,916	,184	,206	,365
C64	175	3,00	10,00	8,6550	1,62028	-1,229	,184	1,080	,365
C65	175	6,00	10,00	9,3288	,97151	-1,314	,184	,707	,365
C71	175	3,00	10,00	8,3670	1,84528	-1,085	,184	,424	,365
C72	175	1	10	7,45	2,113	-,716	,184	,152	,365
C73	175	4,00	10,00	8,6435	1,39356	-,912	,184	,313	,365
C74	175	4,00	10,00	8,4251	1,43545	-,673	,184	-,174	,365
C75	175	5,00	10,00	9,1607	1,11802	-1,346	,184	1,426	,365
C76	175	5,00	10,00	8,9298	1,24378	-1,170	,184	1,027	,365
C77	175	1	10	6,42	2,895	-,654	,184	-,670	,365
C81	175	1	10	6,42	2,625	-,543	,184	-,545	,365
C82	175	1	10	7,05	2,469	-,883	,184	,147	,365
C83	175	1	10	6,35	2,312	-,482	,184	-,137	,365
C84	175	1	10	7,05	2,179	-,781	,184	,211	,365
C85	175	1	10	7,14	2,019	-,935	,184	,689	,365
C86	175	1	10	6,27	2,327	-,540	,184	-,486	,365
C87	175	1	10	5,19	2,667	-,046	,184	-,918	,365
C91	175	2	10	7,37	1,792	-,466	,184	,045	,365
C92	175	3,00	10,00	8,1377	1,64822	-,589	,184	-,392	,365
C93	175	1	10	7,71	2,216	-1,031	,184	,813	,365
C94	175	4,00	10,00	8,3643	1,68148	-,767	,184	-,479	,365
C95	175	2,00	10,00	8,1666	1,64028	-,745	,184	,244	,365
C96	175	5	10	8,61	1,410	-,741	,184	-,433	,365
C97	175	5,00	10,00	8,6779	1,41823	-,893	,184	-,153	,365
C98	175	5,00	10,00	8,6722	1,43505	-,800	,184	-,333	,365
C99	175	2,00	10,00	8,0549	1,84065	-,713	,184	-,171	,365
C910	175	1,00	10,00	8,0256	1,85843	-,912	,184	,775	,365
N =	175								

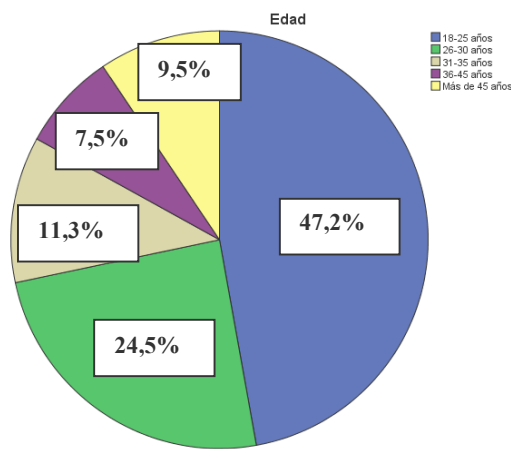
FUENTE: Cuadro de elaboración propia sobre la base de n=175.

4.3.3. Investigación realizada entre marzo y julio de 2020

Perfil de la muestra

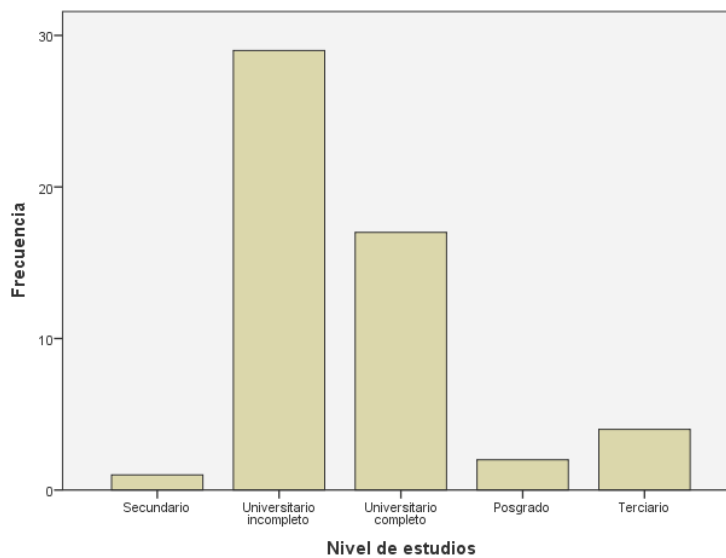
La pandemia de COVID-19, que implicó un aislamiento sanitario de la población, perjudicó la recolección de datos para esta última investigación. Solo se cuenta con una muestra de 53 personas, 37 varones y 16 mujeres. A continuación se presentan los cuadros con su perfil.

Cuadro 32.
Perfil por edad



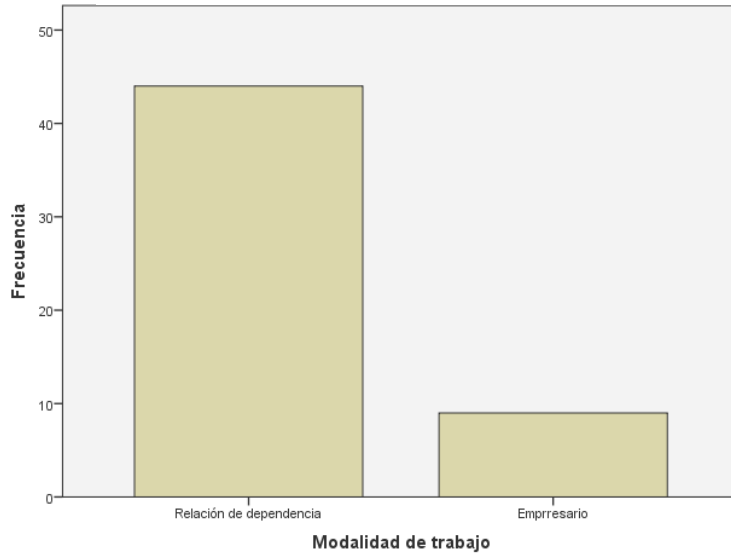
FUENTE: Cuadro de elaboración propia sobre la base de n=53.

Cuadro 33.
Perfil por nivel de estudios



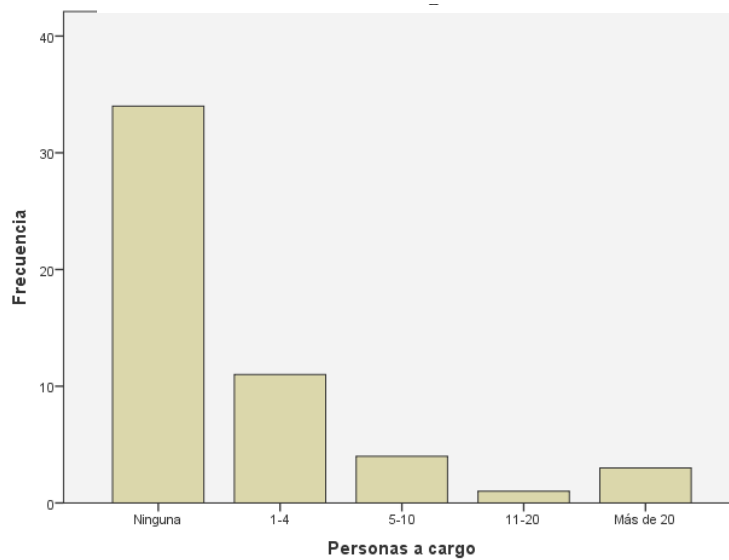
FUENTE: Cuadro de elaboración propia sobre la base de n=53.

Cuadro 34.
Perfil por modalidad de trabajo



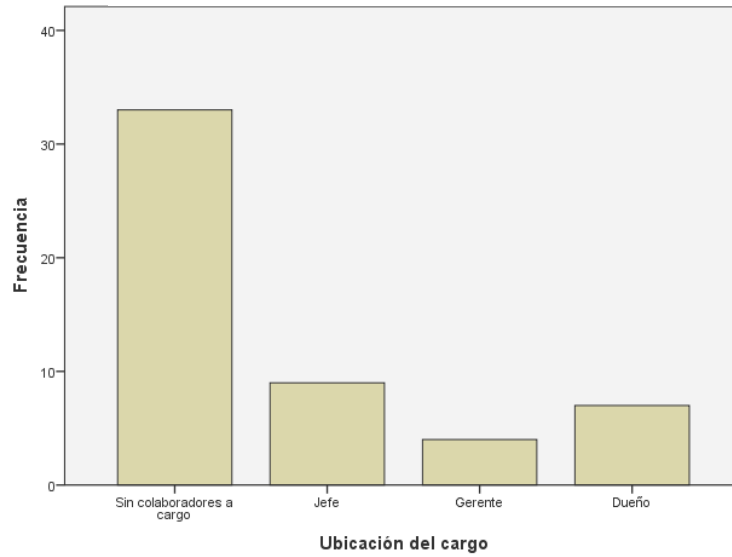
FUENTE: Cuadro de elaboración propia sobre la base de n=53.

Cuadro 35.
Perfil por cantidad de personas a cargo



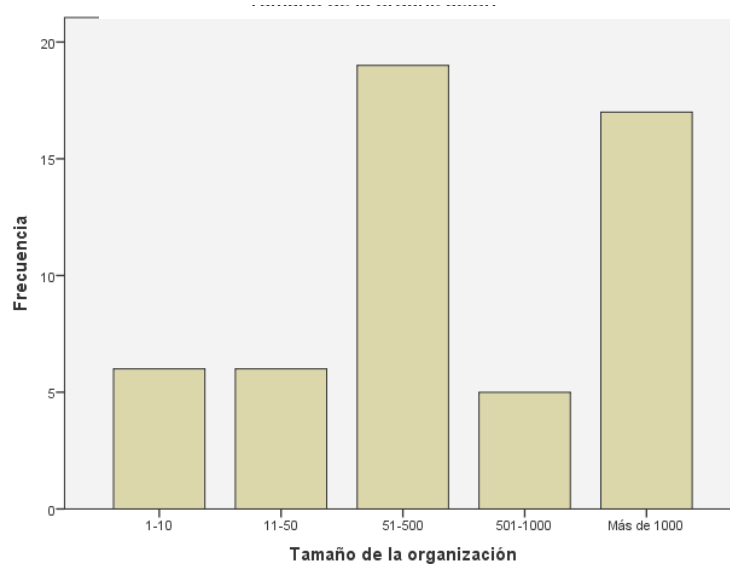
FUENTE: Cuadro de elaboración propia sobre la base de n=53.

Cuadro 36.
Perfil por ubicación del cargo



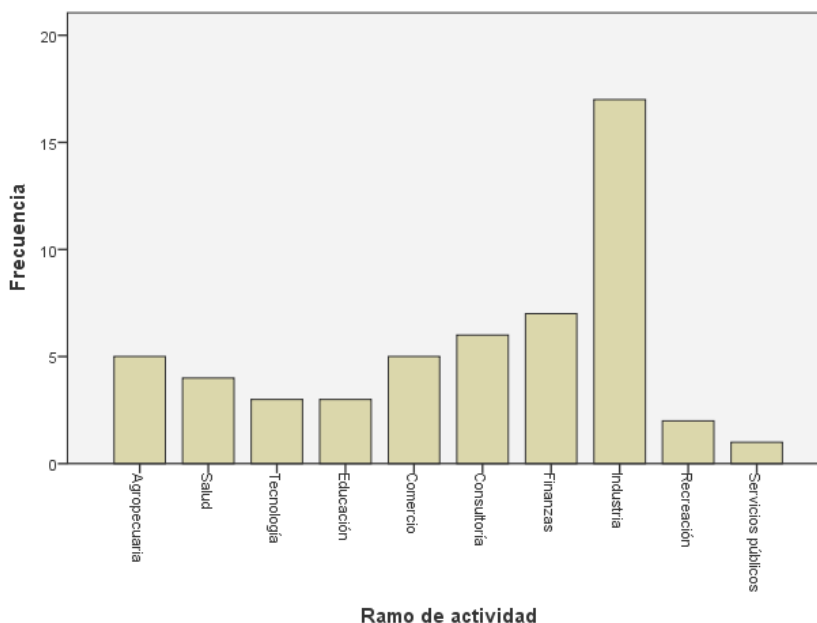
FUENTE: Cuadro de elaboración propia sobre la base de n=53.

Cuadro 37.
Perfil por tamaño de la organización en la que trabajan



FUENTE: Cuadro de elaboración propia sobre la base de n=53.

Cuadro 38.
Perfil por área de actividad de la organización en la que trabajan



FUENTE: Cuadro de elaboración propia sobre la base de n=53.

En esta muestra pequeña puede observarse que casi la mitad de los encuestados (47,2%) son personas de menos de 25 años. Sin embargo, esta muestra es la que tiene mayor cantidad de empresarios: 17% *versus* 4,5% y 5% en las muestras anteriores. También puede observarse que el 41,5% trabaja en grandes empresas con más de 500 personas empleadas. Otra peculiaridad es que la industria, en particular la farmacéutica, es la que se destaca entre los otros ramos de actividad, con un porcentaje del 32,1%. Estas características globales de la muestra pueden atribuirse a que los entrevistados son los sucesores, directivos a cargo, de grandes empresas familiares.

Depuración de la muestra

En esta investigación se buscó disminuir la cantidad de variables, tomando las más relevantes que surgieron de los estudios anteriores. Así, la matriz de datos contiene 31 variables de escala que, multiplicadas por las 53 respuestas, dan 1.643 valores que se analizaron, como en los casos anteriores, adecuando la distribución a la normalidad. En el análisis se estandarizaron las 1.643 observaciones y, como la muestra abarca menos de 80 personas, se tomó un valor “Z” superior a 2,5 para considerar el valor como *outlier*. En el Cuadro 39 se exponen los 31 casos que se encontraron.³

³ Se incluyeron algunos valores inferiores a 2,5 por tratarse de respuestas de los mismos individuos que tuvieron desviaciones mayores a 2,5 en otras variables.

Cuadro 39.
Outliers por variable

ID	ZC11	ID	ZC12	ID	ZC13	ID	ZC41	ID	ZC42	ID	ZC43
10-Emmanuel	-2,75192	32-Martin	-4,2858	56-x/KUKLE	-2,96505	6-Agosto	-2,62187	33-Mercedes	-2,63607	14-Franco	-3,07792
43-Orlando	-2,75192							29-Juan Vidal	-2,63607		
4-Antonela	-2,75192										

ID	ZC71	ID	ZC72	ID	ZC73	ID	ZC21	ID	ZC22
6-Agosto	-2,73714	29-Juan Vidal	-2,97571	29-Juan Vidal	-3,38347	6-Agosto	-3,07267	6-Agosto	-2,63544
						49-Santiago	-2,58294	31-Martin	-2,63544
								15-Graciela	-2,63544

ID	ZC51	ID	ZC52	ID	ZC81	ID	ZC82	ID	ZC83
17-Javier	-2,68673	49-Santiago	-3,43498	32-Martin	-2,89735	32-Martin	-3,7417	6-Agosto	-3,15098
		27-Juan Manuel	-3,43498			57-x/TELES	-2,58177		

ID	ZC31	ID	ZC32	ID	ZC33	ID	ZC61	ID	ZC63
33-Mercedes	-4,5856	26-Juan Ignacio	-2,91094	29-Juan Vidal	-2,76786	9-Carolina	-2,87777	32-Martin	-2,95949

ID	ZC91	ID	ZC92	ID	ZC93	ID	ZC94	ID	ZC96	ID	ZC97
53-x/KUKLE	-2,98421	53-x/KUKLE	-3,64855	32-Martin	-4,33636	17-Javier	-2,9745	32-Martin	-3,64356	6-Agosto	-4,05543
				6-Agosto	-2,55587			6-Agosto	-3,13015		
				62-x/MORA	-2,55587			62-x/MORA	-2,61674		

FUENTE: Cuadro de elaboración propia sobre la base de n=53.

Como puede observarse, 18 casos que están sombreados y representan el 58 % de los desvíos corresponden a las respuestas de tres individuos, de modo que se decidió excluir sus respuestas de la base de datos. A los otros 13 casos se les sustituyó la respuesta por los valores medios que se calculó para cada variable, después de haber eliminado a los tres casos atípicos. Así se obtuvo una nueva base de datos depurada con una muestra n=50.

Cuadro 40.
Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Asimetría		Curtosis	
	Est.	Est.	Est.	Est.	Est.	Est.	Error típico	Est.	Error típico
C11	53	6,00	10,00	9,0104	1,11857	-1,214	,327	1,072	,644
C12	53	1	10	7,87	1,721	-1,528	,327	3,852	,644
C13	53	4,00	10,00	8,5372	1,74823	-1,041	,327	-,075	,644
C41	53	4	10	7,89	1,577	-,479	,327	-,398	,644
C42	53	5	10	8,51	1,325	-,666	,327	,080	,644
C43	53	4,00	10,00	8,3998	1,56010	-,864	,327	,312	,644
C71	53	3	10	7,72	1,703	-,509	,327	-,008	,644
C72	53	4	10	8,64	1,469	-,933	,327	,433	,644
C73	53	4	10	8,83	1,397	-1,181	,327	1,308	,644
C21	53	1	10	7,36	2,122	-,981	,327	,778	,644
C22	53	3	10	8,04	2,009	-,941	,327	,222	,644
C23	53	2	10	7,45	2,300	-,582	,327	-,619	,644
C51	53	5	10	8,64	1,257	-,545	,327	-,424	,644
C52	53	4,00	10,00	8,5581	1,57296	-1,035	,327	,378	,644
C53	53	1	10	6,08	2,303	-,076	,327	-,423	,644
C81	53	1	10	7,02	2,223	-,538	,327	,003	,644
C82	53	1	10	7,45	1,814	-1,136	,327	2,263	,644
C83	53	1	10	7,17	2,082	-,806	,327	,528	,644
C31	53	5,00	10,00	8,4400	1,32172	-,774	,327	-,262	,644
C32	53	5,00	10,00	8,1915	1,35929	-,315	,327	-,456	,644
C33	53	4	10	8,34	1,617	-,636	,327	-,406	,644
C61	53	4,00	10,00	7,5383	1,80237	-,310	,327	-,682	,644
C62	53	5	10	7,62	1,547	,053	,327	-,908	,644
C63	53	1	10	6,94	2,125	-,635	,327	,330	,644
C91	53	5,00	10,00	8,2858	1,32063	-,295	,327	-,591	,644
C92	53	6,00	10,00	8,8440	1,11616	-,625	,327	-,270	,644
C93	53	1	10	8,23	1,739	-1,844	,327	5,225	,644
C94	53	7,00	10,00	8,8257	1,10459	-,349	,327	-1,253	,644
C95	53	5	10	8,11	1,368	-,446	,327	-,172	,644
C96	53	1	10	8,11	2,044	-1,731	,327	3,295	,644
C97	53	2	10	8,53	1,624	-1,451	,327	3,552	,644
N=	53								

FUENTE: Cuadro de elaboración propia sobre la base de n=50.

oOo

Hasta aquí, en este primer capítulo de la segunda parte del trabajo, se expusieron las estrategias y técnicas de diseño que se han utilizado en la investigación empírica. En el próximo capítulo se expondrán los resultados de las investigaciones aquí descritas, complementando los estudios con el análisis de las “mejores” empresas para trabajar. Toda la información recabada será considerada como insight para el esbozo de una teoría sobre la belleza en las organizaciones.

Capítulo 5.

Los resultados de las investigaciones

En el capítulo anterior se describió el perfil de las muestras de los estudios que se llevaron a cabo con el objetivo de aproximarse a las dimensiones estéticas de las organizaciones tal como las perciben las personas que en ellas trabajan. En esta sección presentaremos los resultados y las lecciones aprendidas a partir de tales muestras.

5.1. Investigación realizada entre marzo y julio de 2019

Al ser esta la primera investigación empírica sobre el tema, se buscó indagar sobre la mayor parte posible de las nociones sobre la belleza en las organizaciones. No se consideró un obstáculo la extensión del cuestionario –de 60 preguntas o proposiciones– porque el trabajo era experimental para los alumnos del último año de la carrera en Licenciatura en Administración; por otra parte, a los encuestados se les advirtió que responder la encuesta les tomaría aproximadamente 30 minutos, de manera que quienes aceptaron responder sabían de la dificultad de la extensión. En el Cuadro 41 se presentan los resultados promedios ponderados en la matriz MAIA.

Cuadro 41.
Resultados promedio por cuadrante

	CAPACIDADES	RELACIONES	PROPÓSITOS
FUNDAMENTOS	8,00	6,63	7,92
PROCESOS	8,36	7,14	7,68
VALORACIONES	8,47	6,58	8,31

FUENTE: Cuadro de elaboración propia sobre la base de n=107

Para profundizar en el análisis de los resultados se utilizan dos técnicas: la segmentación de la muestra y el análisis factorial.

Segmentación de la muestra

En el Cuadro 41 se presentaron los resultados promediados de toda la muestra y de todas las preguntas / variables de los nueve casilleros de la matriz MAIA. La agrupación de las respuestas puede realizarse teniendo en cuenta cada uno de los atributos de los encuestados, como edad, sexo, nivel de educación, etc., y es posible aplicar el análisis de cada uno de los casilleros de la matriz a cada agrupación.

En esta sección se decidió testear las variables de la terceridad, o sea, de la última fila o correlato y de la última columna o tricotomía. Puesto que el casillero 9 es el más relevante porque trata de los fines o propósitos para que una organización se preocupe por ser bella, se decidió realizar dos tipos de segmentaciones: a) por edad y b) por modalidad de trabajo. A continuación se exponen los resultados y se comentan las observaciones más relevantes.

Cuadro 42.
Valoración de los Fines/Lógica (casillero 9) por modalidad de trabajo

Modalidad de trabajo		C91	C92	C93	C94	C95	C96	C97	C98	C99
En relación de dependencia	Media	7,31	8,3441	7,99	8,2151	8,2366	8,5376	8,67	8,58	8,3656
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93
	Desv. típ.	2,236	1,75384	2,179	1,84066	1,94152	1,67175	1,528	1,477	1,8165
Empresario	Media	8,00	8,7500	8,75	8,5000	9,2500	9,7500	9,25	9,75	8,5000
	N	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	Desv. típ.	1,633	1,89297	1,893	1,73205	,95743	,50000	,957	,500	2,3804
Profesional independiente	Media	7,60	8,2000	7,20	7,4000	8,4000	8,6000	8,40	8,40	6,4000
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Desv. típ.	1,673	1,30384	2,049	2,30217	,89443	1,14018	,894	,548	3,7148
Funcionario público PP	Media	9,33	9,3333	9,00	9,3333	9,3333	9,3333	9,67	9,67	8,3333
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Desv. típ.	,577	1,15470	1,000	,57735	,57735	,57735	,577	,577	1,5275
Funcionario público contratado	Media	10,00	8,5000	10,00	9,5000	9,5000	9,5000	9,50	8,50	9,5000
	N	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	Desv. típ.	,000	2,12132	,000	,70711	,70711	,70711	,707	,707	,70711
Total	Media	7,46	8,3832	8,05	8,2430	8,3364	8,6262	8,72	8,64	8,2991
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107
	Desv. típ.	2,186	1,71368	2,134	1,82664	1,85281	1,60496	1,465	1,416	1,9484

FUENTE: Cuadro de elaboración propia sobre la base de n=107

El 87% de la muestra está compuesto por personas que trabajan en relación de dependencia y para ellos la razón más importante para que una organización se preocupe por ser bella es **“crear un ambiente favorable a la creatividad e innovación”**. Esta respuesta coincide con las razones que se dieron al presentar el proyecto de esta investigación, en el que se decidió desplazar el foco de atención de las cuestiones de la creatividad, para concentrarlo en las cuestiones previas, que facilitan y posibilitan la creatividad, es decir hacia las cuestiones estéticas de las

organizaciones, responsables por generar mayor compromiso de las personas con su trabajo. Los empresarios, en cambio, vislumbran la bondad de la belleza como favorecedora del “clima organizacional sin estrés”, lo que otorga una mejor calidad de vida a sus participantes, tanto internos como externos.

Cuadro 43.
Valoración de los Fines/Lógica (casillero 9) por edad

Edad		C91	C92	C93	C94	C95	C96	C97	C98	C99
18 a 25 años	Media	7,65	8,3478	7,61	7,8696	8,5652	8,2174	8,43	8,39	8,0870
	N	23	23	23	23	23	23	23	23	23
	Desv. típ.	2,347	1,89757	2,061	2,15964	1,87873	1,99901	1,647	1,588	2,0651
26 a 30 años	Media	7,25	8,6875	8,34	8,5313	8,5000	8,6875	8,72	8,59	8,3750
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Desv. típ.	2,383	1,73089	2,149	1,60612	2,07908	1,65466	1,631	1,478	1,5187
31 a 35 años	Media	7,82	7,7647	7,88	7,8824	8,2353	8,4706	8,71	8,41	8,5882
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17
	Desv. típ.	2,007	1,78639	2,288	2,23278	1,56243	1,46277	1,359	1,417	1,5434
36 a 45 años	Media	7,45	8,3500	7,55	8,1000	7,9000	8,5500	8,60	8,60	7,8500
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	Desv. típ.	1,820	1,66307	2,481	1,74416	1,91669	1,53811	1,465	1,392	2,7003
Mayor de 45 años	Media	7,20	8,5333	8,93	8,8000	8,3333	9,4000	9,33	9,47	8,7333
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
	Desv. típ.	2,336	1,35576	1,223	1,20712	1,63299	7,3679	7,24	7,43	1,9073
Total	Media	7,46	8,3832	8,05	8,2430	8,3364	8,6262	8,72	8,64	8,2991
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107
	Desv. típ.	2,186	1,71368	2,134	1,82664	1,85281	1,60496	1,465	1,416	1,9484

FUENTE: Cuadro de elaboración propia sobre la base de n=107

Al segmentar la muestra por edad se percibe que la mayoría coincide, así como en la segmentación anterior, en valorar más la opción C97: “**Para crear un ambiente favorable a la creatividad e innovación**”, con excepción de las edades extremo. Los más jóvenes, entre 18 y 25 años, parecen más materialistas y valoraron más la preocupación por la belleza con el fin de “**lograr mejores resultados económicos**”. Los mayores de 45 años, en cambio, la relacionaron con la “**mejora de la calidad de vida de sus participantes (internos y externos)**”.

Cuadro 44.
Valoración de las Evaluaciones/Ética (casillero 6) por edad

Edad		C61	C62	C63
18 a 25 años	Media	6,87	7,87	7,4348
	N	23	23	23
	Desv. típ.	2,492	2,117	2,25280
26 a 30 años	Media	7,41	6,97	7,9688
	N	32	32	32
	Desv. típ.	2,367	2,250	2,10199
31 a 35 años	Media	7,59	7,59	7,8824
	N	17	17	17
	Desv. típ.	1,906	2,063	2,17607
36 a 45 años	Media	8,10	7,75	8,5000
	N	20	20	20
	Desv. típ.	1,917	1,916	1,96013
Mayor de 45 años	Media	8,13	7,33	8,5333
	N	15	15	15
	Desv. típ.	1,598	3,016	1,35576
Total	Media	7,55	7,46	8,0187
	N	107	107	107
	Desv. típ.	2,164	2,246	2,03730

FUENTE: Cuadro de elaboración propia sobre la base de n=107

Manteniendo la segmentación por edad, se buscó conocer cómo se evalúa la atmósfera o clima organizacional que resulta como consecuencia de las acciones practicadas. Esta evaluación, en general se expresa por medio de narrativas de satisfacción, deseos o quejas. La mayoría valoró más la proposición **“las organizaciones deberían disponer de espacios para encuentros informales entre sus participantes”**. Esto apunta a considerar importante las acciones que se realizan en la organización informal, al punto de evaluar la bondad de disponer de espacios propios para ellas. El segmento de edad más joven consideró más importante evitar trabajar bajo presión, situación que aparentemente sufren en su relación con el trabajo.

Cuadro 45.

Valoración de las Estrategias/Estética (casillero 3) por modalidad de trabajo

Modalidad de trabajo		C31	C32	C33	C34	C35	C36
En relación de dependencia	Media	9,4267	8,14	8,26	6,62	7,66	6,84
	N	93	93	93	93	93	93
	Desv. típ.	,96853	1,767	1,661	2,633	2,465	2,411
Empresario	Media	9,0000	9,25	8,25	8,25	9,50	8,75
	N	4	4	4	4	4	4
	Desv. típ.	1,41421	1,500	1,258	1,258	1,000	1,258
Profesional independiente	Media	9,8000	8,20	9,00	8,00	9,80	7,80
	N	5	5	5	5	5	5
	Desv. típ.	,44721	2,049	1,414	1,871	,447	2,280
Funcionario público PP	Media	10,0000	8,00	7,67	4,33	8,00	6,00
	N	3	3	3	3	3	3
	Desv. típ.	,00000	1,000	1,528	4,163	2,000	4,583
Funcionario público contratado	Media	10,0000	8,50	9,50	8,50	9,50	8,50
	N	2	2	2	2	2	2
	Desv. típ.	,00000	,707	,707	2,121	,707	,707
Total	Media	9,4550	8,19	8,30	6,72	7,87	6,96
	N	107	107	107	107	107	107
	Desv. típ.	,95208	1,733	1,621	2,638	2,399	2,434

FUENTE: Cuadro de elaboración propia sobre la base de n=107

En el último casillero de la tercera tricotomía, el casillero 3, se buscó indagar sobre las estrategias que se elaboran para tornar más confortable el lugar de trabajo. Por eso se propusieron alternativas que abordan las cuestiones estéticas de la arquitectura de los edificios, tanto en su exterior como en el interior, así como también cuestiones de diseño de las comunicaciones y ambientación del espacio de trabajo. Las coincidencias en las respuestas se agrupan en dos grandes modalidades de trabajo: a) los empresarios y profesionales independientes y b) los que trabajan en relación de dependencia, en el ámbito de las organizaciones tanto públicas como privadas. Los primeros, curiosamente, consideraron más importante el hecho de permitir **“escuchar música en el lugar de trabajo”**, mientras que las personas que trabajan en relación de dependencia valoraron más la proposición **“las organizaciones deben ofrecer buenas condiciones físicas (seguridad, iluminación, temperatura, limpieza, etc.)”**.

Cuadro 46.
Valoración de la Cultura (casillero 7) por nivel de estudios

Nivel estudios		C71	C72	C73	C74	C75
Secundario	Media	9,1429	8,2243	9,86	8,86	9,1429
	N	7	7	7	7	7
	Desv. típ.	1,86445	1,28015	,378	1,864	1,86445
Universitario incompleto	Media	8,2955	7,4545	9,16	8,34	9,2905
	N	44	44	44	44	44
	Desv. típ.	1,74649	1,98195	1,055	1,916	1,09239
Terciario	Media	8,4893	7,3333	8,87	8,20	9,0000
	N	15	15	15	15	15
	Desv. típ.	1,80325	1,91485	1,407	2,077	1,41421
Universitario completo	Media	8,4218	7,7941	8,76	7,79	8,5294
	N	34	34	34	34	34
	Desv. típ.	1,63362	1,83863	1,350	1,951	1,63735
Posgrado	Media	9,0000	8,0000	8,71	9,00	9,7143
	N	7	7	7	7	7
	Desv. típ.	1,00000	1,52753	,951	1,000	,48795
Total	Media	8,4643	7,6315	9,01	8,22	9,0260
	N	107	107	107	107	107
	Desv. típ.	1,67716	1,84967	1,193	1,905	1,39051

FUENTE: Cuadro de elaboración propia sobre la base de n=107

El casillero 7, aborda los elementos previos, condiciones posibilitantes de los fines o propósitos que se expresan como las leyes, el contexto y la cultura de la organización. El 62% de los encuestados respondieron que: **“Son más bellas las organizaciones éticas y transparentes”**.

Cuadro 47.
Valoración de los Efectos (casillero 8) por nivel de estudios

Nivel estudios		C81	C82	C83	C84	C85	C86
Secundario	Media	5,14	7,43	5,71	6,43	7,1429	7,14
	N	7	7	7	7	7	7
	Desv. típ.	3,132	2,699	3,638	4,504	2,03540	3,185
Universitario incompleto	Media	6,41	7,00	6,30	7,14	7,4134	4,77
	N	44	44	44	44	44	44
	Desv. típ.	2,967	2,241	2,792	2,906	1,54405	3,205
Terciario	Media	6,53	6,67	6,07	6,20	7,2667	4,13
	N	15	15	15	15	15	15
	Desv. típ.	2,356	1,543	2,120	2,883	1,62422	2,722
Universitario completo	Media	7,15	7,03	6,97	7,41	7,2703	5,53
	N	34	34	34	34	34	34
	Desv. típ.	2,548	2,443	2,316	2,914	1,42012	2,654
Posgrado	Media	7,14	5,86	6,71	8,43	7,0000	3,71
	N	7	7	7	7	7	7
	Desv. típ.	2,478	1,215	1,704	,535	1,00000	1,890
Total	Media	6,63	6,92	6,47	7,13	7,3026	5,01
	N	107	107	107	107	107	107
	Desv. típ.	2,739	2,194	2,549	2,937	1,49929	2,957

FUENTE: Cuadro de elaboración propia sobre la base de n=107

El casillero 8 aborda los efectos que tienen las acciones. Si bien la segmentación muestra que hay divergencia en lo que se valora más de acuerdo con el nivel de estudios, las diferencias no son significativas y, en conjunto, los encuestados coinciden en que la organización en la que trabajan tiene buena imagen, con una o más marcas reconocidas y sus clientes están satisfechos.

Análisis factorial

Como se comentó al principio de esta sección, en la primera investigación no se tuvo en cuenta la extensión del cuestionario porque se pretendía abordar la mayor cantidad de facetas de la estética organizacional. Sin embargo, al obtener resultados cuantitativos para cada variable/pregunta/proposición de la matriz, es posible reducir su cantidad, por medio de técnicas estadísticas.

Estas técnicas, conocidas como métodos multivariantes de reducción de la dimensión, tienen como objetivo reducir la información redundante o excesiva en un número menor de factores que representen al conjunto de las variables originales, con la menor pérdida de información posible. Existen dos técnicas para reducir las dimensiones: el análisis de componentes principales (ACP) y el análisis factorial (AF). La diferencia entre cada uno reside en los objetivos que persigue. De acuerdo con Pérez López (2004) con el ACP se consiguen factores que resultan de la combinación de las variables observables y el cálculo se basa en nociones matemáticas sin tener en cuenta su interpretabilidad teórica. El AF, en cambio, intenta descubrir variables latentes no observables, cuya existencia se presupone, que tienen lógica en el marco de una teoría o en la forma de entender las relaciones entre las variables. Este es justamente el caso que nos ocupa: enunciar una teoría de la belleza sobre la base de las dimensiones teóricas para el análisis organizacional, descritas en la primera parte de este trabajo.

Hay que diferenciar dos tipos de AF, el exploratorio y el confirmatorio. El análisis factorial exploratorio (AFE) tiene como objetivo descubrir la estructura subyacente de un conjunto de datos cuantitativos, definiendo un pequeño número de dimensiones latentes comunes que expliquen la mayor parte de la varianza observada en un conjunto más amplio de variables. Por otro lado, en el análisis factorial confirmatorio (AFC) los factores son conocidos a priori, generalmente descritos en la teoría, y el objetivo que persiguen es comprobar si la estructura teórica previa se ajusta a los datos por medio de contrastes de hipótesis (López

Aguado y Gutiérrez Provecho, 2019).

Lloret Segura, Ferreres Traver, Hernández Baeza y Tomás Marco (2014) sostienen que ambos métodos se utilizan para evaluar la estructura factorial subyacente a una matriz de correlaciones, pero mientras el AFE se utiliza para “construir” la teoría, el AFC se utiliza para “confirmar” la teoría,

De este modo, el AFE se utiliza cuando el investigador conoce poco sobre la variable o constructo objeto de estudio, y esta aproximación le ayuda a identificar los factores latentes que subyacen a las variables manifiestas, así como los patrones de relaciones entre variables latentes y manifiestas. Por otra parte, cuando ya se tiene una idea clara sobre las variables objeto de estudio, el uso del AFC permite probar la estructura hipotetizada, poniendo a prueba si el modelo hipotetizado se ajusta adecuadamente a los datos (p. 1155).

El AFE es una técnica muy utilizada en Ciencias Sociales, en particular en Educación y en Psicología. Algunos autores como Izquierdo, Olea y Abad (2014) alertan sobre el uso incorrecto de esta técnica. Por ese motivo es necesario tener muy claros los objetivos que se pretenden alcanzar y realizar pruebas previas al análisis factorial para comprobar que la estructura de los datos es adecuada para ser analizada factorialmente.

Estas pruebas son el test de esfericidad de Bartlett y la prueba de adecuación de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). El test de esfericidad de Bartlett pone a prueba la hipótesis nula de que las variables analizadas no están correlacionadas en la muestra. Valores altos de KMO (próximos a uno), asociados a valores pequeños de significatividad (próximos a cero), permitirán concluir que las variables de la muestra están suficientemente correlacionadas entre sí para realizar el análisis factorial, porque ofrecerá resultados estables independientemente del tamaño de la muestra o del número de factores. Kaiser consideraba inadecuada para el análisis factorial una matriz con valores para KMO por debajo de 0.50; mediocre si los valores estaban entre 0.60 y 0.69 y satisfactoria con valores superiores a 0.70.

Cuadro 48.
KMO y prueba de Barlett para todas las variables

KMO y prueba de Bartlett				KMO y prueba de Bartlett				KMO y prueba de Bartlett			
C11 a C14	Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,634	C21 a C25	Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,761	C31 a C36	Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,722
	Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	72,821		Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	179,243		Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	205,620
		gl	6			gl	10			gl	15
		Sig.	,000			Sig.	,000			Sig.	,000
C41 a C47	Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,770	C51 a C56	Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,843	C61 a C63	Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,541
	Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	397,622		Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	328,699		Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	62,478
		gl	21			gl	15			gl	3
		Sig.	,000			Sig.	,000			Sig.	,000
C71 a C75	Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,767	C81 a C86	Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,794	C91 a C99	Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,864
	Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	135,916		Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	219,588		Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	664,385
		gl	10			gl	15			gl	36
		Sig.	,000			Sig.	,000			Sig.	,000

FUENTE: Cuadro de elaboración propia sobre la base de n=107

Como puede observarse en el Cuadro 48, todas las pruebas en todas las agrupaciones de variables por casilleros de la matriz MAIA, muestran indicadores que posibilitan el análisis factorial, es decir, que es posible reducir la cantidad de variables de cada casillero.

Para obtener soluciones más simples de interpretar se transforma la matriz de factores rotándola. Existen dos tipos de procedimiento para rotar los factores: la rotación ortogonal y la rotación oblicua. La rotación ortogonal extrae factores no correlacionados entre sí y la oblicua se basa en el supuesto de intercorrelación entre los factores. En general, en los estudios en Ciencias Sociales la mayoría de las variables están correlacionadas entre sí, por ese motivo se recomienda la rotación oblicua (Lloret Segura, Ferreres Traver, Hernández Baeza y Tomás Marco, 2014).

En el Cuadro 49 se presentan los resultados del análisis factorial rotado por el método oblicuo Promax.

Cuadro 49.
VARIABLES AGRUPADAS POR COMPONENTES

PRIMERA TRICOTOMÍA

Matriz de componentes^a

	Componente
	1
C11	,779
C12	,804
C13	,646
C14	,577

Método de extracción:
Análisis de componentes
principales.
a. 1 componentes extraídos

Matriz de configuración.^a

	Componente	
	1	2
C41	-,188	,899
C42	-,126	,929
C43	,535	,333
C44	,401	,565
C45	,415	,516
C46	,960	-,164
C47	,960	-,143

Método de extracción: Análisis de
componentes principales.
Método de rotación: Normalización
Promax con Kaiser.
a. La rotación ha convergido en 3
iteraciones.

Matriz de componentes^a

	Componente
	1
C71	,629
C72	,595
C73	,736
C74	,834
C75	,784

Método de extracción:
Análisis de componentes
principales.
a. 1 componentes
extraídos

SEGUNDA TRICOTOMÍA

Matriz de componentes^a

	Componente
	1
C21	,422
C22	,661
C23	,869
C24	,775
C25	,875

Método de extracción:
Análisis de componentes
principales.
a. 1 componentes extraídos

Matriz de componentes^a

	Componente
	1
C51	,592
C52	,737
C53	,860
C54	,878
C55	,855
C56	,744

Método de extracción:
Análisis de componentes
principales.
a. 1 componentes extraídos

Matriz de componentes^a

	Componente
	1
C81	,824
C82	,727
C83	,847
C84	,648
C85	,584
C86	,671

Método de extracción:
Análisis de componentes
principales.
a. 1 componentes extraídos

TERCERA TRICOTOMÍA

Matriz de configuración.^a

	Componente	
	1	2
C31	-,252	,958
C32	,628	,290
C33	,334	,633
C34	,953	-,183
C35	,332	,373
C36	,875	-,029

Método de extracción: Análisis de
componentes principales.
Método de rotación: Normalización
Promax con Kaiser.
a. La rotación ha convergido en 3
iteraciones.

Matriz de componentes^a

	Componente
	1
C61	,788
C62	,634
C63	,887

Método de extracción:
Análisis de componentes
principales.
a. 1 componentes extraídos

Matriz de componentes^a

	Componente	
	1	2
C91	,540	,597
C92	,731	,423
C93	,792	,366
C94	,832	,208
C95	,711	,115
C96	,814	-,479
C97	,837	-,411
C98	,780	-,435
C99	,742	-,139

Método de extracción: Análisis de
componentes principales.
a. 2 componentes extraídos

FUENTE: Cuadro de elaboración propia sobre la base de n=107

A continuación se presenta la interpretación de los resultados del análisis factorial exploratorio por tricotomía.

En la Primera Tricotomía no fue necesario rotar las variables del casillero 1, que representan las conceptualizaciones de la belleza en las organizaciones reunidas en diversos principios e ideologías, ni las del casillero 7, que son las

variables asociadas a las leyes y la cultura social y organizacional. En el casillero 1, de las cuatro variables iniciales se extrajo un componente con dos variables de mayor peso: C11 y C12, referidas ambas a la **arquitectura, disposición y diseño** de los lugares de trabajo de los productos y de los servicios. En el casillero 7 también se extrajo un componente con mayor peso de las variables C74 y C75, que refieren a las organizaciones con cultura **solidaria, éticas y transparentes**. En el casillero 4, del análisis rotado se extrajeron dos componentes: uno representado por las variables de mayor peso factorial C47 y C46, que hacen referencia a los planes orientados hacia las acciones de **responsabilidad social y respeto al medio ambiente**, y el segundo que reúne las variables C42 y C41 que señalan los planes de **publicidad e imagen** de la organización como los factores que la tornan atractiva.

En la Segunda Tricotomía todos los grupos de variables se presentan con su solución inicial, sin rotar. En el casillero 2, que representa los métodos, confluyen las variables C25 y C23 –la primera orientada a la productividad y la segunda, a las relaciones–. Se puede interpretar que una **comunicación fluida** contribuye con la ejecución de un **plan de negocios** muy claro. En el casillero 5, de las acciones, las variables C53, C54 y C55 son las que mayor peso factorial tienen. Estas variables hacen referencia a la posibilidad de **aprender, ser creativo y tener oportunidad de ascenso** o promoción en el trabajo. En el casillero 8, que representa los efectos pragmáticos de las acciones, se destacan las variables C83 y C81, que remiten a la eficiencia aunando el **alineamiento del management** y el **reconocimiento a los empleados**.

En la Tercera Tricotomía los dos componentes extraídos por rotación en el casillero 3 representan el 66,5% de la varianza total explicada y ambos están orientados al bienestar. Las variables C34 y C36 sugieren que las organizaciones deberían destinar un **presupuesto para la decoración ambiental** y que el exterior y el interior de los edificios comerciales deberían seguir un mismo estilo arquitectónico. En el segundo componente la variable C31, que es la de mayor carga factorial con un valor muy próximo a uno (0,958), también refiere al bienestar en el espacio físico al proponer que las organizaciones deben ofrecer **buenas condiciones físicas** (seguridad, iluminación, temperatura, limpieza, etc.). En el casillero 6 la medición no fue rotada y muestra una alta carga factorial en las tres variables que la integran. Estas evaluaciones se relacionan con el bienestar explicado en el casillero 3 porque sugieren que las organizaciones deberían **disponer de espacios físicos para encuentros informales, propiciar rituales de encuentros y no trabajar**

bajo presión. En el casillero 9, que refiere a la lógica que orienta todo el resto de la matriz, surgieron dos componentes con el 72,3% de la varianza total explicada: un componente que agrupa a las variables C91 y C92 se refiere a la lógica de obtener prestigio en la sociedad, construir **una imagen** para ello y lograr la **fidelidad por parte de sus clientes y consumidores**; y el otro componente sigue una lógica vanguardista al favorecer el clima organizacional y disminuir el estrés para **crear un ambiente favorable a la creatividad y la innovación** y para **ofrecer mejores oportunidades de desarrollo profesional a sus colaboradores** (C94, C96 y C97).

Lecciones aprendidas

Los resultados promedio de la muestra encuestada priorizaron los fines (casillero 9), las acciones (casillero 5) y la cultura (casillero 7). Las segmentaciones no arrojaron significativas diferencias, con excepción de la segmentación de los fines por edad en la que los más jóvenes apuntaron a los resultados económicos, mientras que en los restantes prevaleció el concepto de que la belleza de una organización tiene el fin de mejorar la calidad de vida de sus participantes. En el análisis factorial, por abarcar la muestra un número menor de 300 casos, se siguió la recomendación teórica y se tomaron sólo los factores con saturación superior a 0.4. Teniendo en cuenta que la muestra utilizada tiene un tamaño pequeño, los resultados que se describen a continuación deben interpretarse con precaución.

Tomando los casilleros que prevalecieron (9-5-7), podría concluirse que, una organización bella construye una imagen con el fin de tener prestigio en la sociedad y lograr la fidelidad de los clientes. Es importante además favorecer el clima organizacional disminuyendo el estrés para crear un ambiente favorable a la creatividad y a la innovación y ofrecer oportunidades de desarrollo profesional a los colaboradores. Estos fines se orientan a acciones que permitan ser creativo en el trabajo y que posibiliten el aprendizaje en el ámbito organizacional. Para ello, y como condición previa, la organización debe ser ética y transparente con una cultura organizacional solidaria.

Para adaptar esta interpretación a uno de los 10 tipos de signos de Peirce, se debería sustituir el casillero 9 por el 6. El resultado quedaría enunciado del siguiente modo:

Una organización bella debería disponer de espacios físicos para encuentros informales, propiciar rituales de encuentros y evitar trabajar bajo presión. De este modo se propicia un ambiente que permite ser creativo en el trabajo y se posibilita el aprendizaje en el ámbito organizacional. Para ello, y como condición previa, la organización debe ser ética y transparente, con una cultura organizacional solidaria.

5.2. Investigación realizada entre agosto y diciembre de 2019

Como se vio en el punto anterior, en la primera investigación, mediante el análisis factorial se redujeron las 60 preguntas iniciales a 26 que, a su vez, se agruparon en 12 componentes. En el cuestionario de esta nueva investigación se decidió no reducir la cantidad total de preguntas, sino que solo se eliminaron las que tuvieron menor carga factorial y se agregaron nuevas preguntas exploratorias; en total se formularon 55 preguntas / proposiciones. En el Cuadro 50 se presentan los resultados promedios ponderados en la matriz MAIA.

Cuadro 50.
Resultados promedio por cuadrante

	CAPACIDADES	RELACIONES	PROPÓSITOS
FUNDAMENTOS	8,10	6,78	8,50
PROCESOS	8,03	6,73	7,07
VALORACIONES	8,20	6,50	8,18

FUENTE: Cuadro de elaboración propia sobre la base de n=175

Para el análisis de los resultados se mantiene la técnica de segmentación de la muestra. En cuanto al análisis factorial exploratorio se realizó el mismo procedimiento que en la muestra anterior. Algunas de las variables que se agregaron aparecieron con carga factorial alta. Se decidió, entonces, cambiar la estrategia de análisis factorial agrupando las variables de un modo diferente para obtener más información sobre la relación entre ellas.

Segmentación de la muestra

En los cuadros siguientes se presentaron los resultados promediados segmentados.

Cuadro 51.
Valoración de los Fines/Lógica (casillero 9) por modalidad de trabajo

MODALIDAD		C91	C92	C93	C94	C95	C96	C97	C98	C99	C910
Relación de dependencia	Media	7,51	8,2164	7,69	8,3619	8,2022	8,58	8,6690	8,6018	7,929	8,0046
	N	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134
	Desv. típ.	1,630	1,6146	2,255	1,6960	1,6623	1,426	1,4338	1,4454	1,860	1,8415
Empresario	Media	7,22	9,4444	8,78	8,7778	8,8889	9,00	9,1111	9,0000	8,444	8,3333
	N	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	Desv. típ.	2,224	1,72648	1,787	1,3944	1,78174	1,000	1,92796	1,8027	1,943	1,7320
Profesional independiente	Media	7,67	8,1111	8,22	8,8889	8,4444	9,22	9,3333	9,3333	8,555	7,7778
	N	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	Desv. típ.	1,658	1,3642	1,787	1,3642	1,2360	1,972	1,86603	1,3228	2,185	2,1081
Funcionario público PP	Media	6,93	7,2214	7,00	7,8750	7,4286	8,21	8,1429	8,5714	8,500	7,4286
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
	Desv. típ.	2,645	1,9319	2,353	1,7940	2,0648	1,578	1,6104	1,2838	1,019	2,1380
Funcionario público contratado	Media	5,78	7,1111	7,44	8,2222	7,7833	8,56	8,5556	8,8889	8,333	9,2078
	N	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	Desv. típ.	1,716	1,6158	2,068	1,9220	1,3028	1,590	1,5899	1,2693	2,179	1,2190
Total	Media	7,37	8,1377	7,71	8,3643	8,1666	8,61	8,6779	8,6722	8,054	8,0256
	N	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175
	Desv. típ.	1,792	1,6482	2,216	1,6814	1,6402	1,410	1,4182	1,4350	1,840	1,8584

FUENTE: Cuadro de elaboración propia sobre la base de n=175

Tal como ocurrió en la muestra anterior, el porcentaje de personas que trabaja en relación de dependencia es alto (76,6%) y ese segmento de personas coincide en señalar que el objetivo que una organización persigue al preocuparse por ser bella es “Para crear un ambiente favorable a la creatividad y la innovación”. El resto de las respuestas son similares a las de la muestra anterior, con excepción de las brindadas por los empleados públicos contratados, que valoraron más una nueva variable introducida, que indica como motivo “Para ofrecer a sus colaboradores mayores posibilidades de crecimiento económico en el futuro”.

Cuadro 52.
Valoración de los Fines/Lógica (casillero 9) por edad

EDAD		C91	C92	C93	C94	C95	C96	C97	C98	C99	C910
18-25 años	Media	7,43	8,0882	7,44	8,1765	8,0596	8,56	8,8329	8,6618	7,776	7,8932
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
	Desv. típ.	1,713	1,7765	2,359	1,8842	1,8274	1,397	1,3000	1,4206	1,867	1,8213
26-30 años	Media	7,18	8,2000	7,84	8,1833	8,1344	8,31	8,2000	8,3920	7,642	7,9971
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	Desv. típ.	1,762	1,6868	2,044	1,6689	1,3914	1,550	1,5897	1,4809	1,896	1,8216
31-35 años	Media	7,13	8,3333	7,42	9,0208	7,9188	9,00	9,1250	9,2917	8,745	8,0363
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
	Desv. típ.	2,346	1,5510	2,827	1,3370	2,0199	1,414	1,2959	1,1970	1,727	2,4582
36-45 años	Media	7,17	7,8333	7,88	8,0417	8,1667	8,58	8,5417	8,5833	8,416	8,3750
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
	Desv. típ.	1,465	1,3405	1,569	1,4589	1,1293	1,316	1,5030	1,5012	1,691	1,5551
Más de 45 años	Media	8,43	8,3643	8,79	9,2857	9,2143	9,14	8,9286	8,7143	8,928	8,1429
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
	Desv. típ.	1,505	1,6443	1,578	1,99449	1,1883	1,949	1,1411	1,4898	1,384	1,6104
Total	Media	7,37	8,1377	7,71	8,3643	8,1666	8,61	8,6779	8,6722	8,054	8,0256
	N	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175
	Desv. típ.	1,792	1,6482	2,216	1,6814	1,6402	1,410	1,4182	1,4350	1,840	1,8584

FUENTE. Cuadro de elaboración propia sobre la base de n=175

En esta muestra, como en la anterior, las respuestas de las personas con edades entre 26 y 45 años coinciden. En el caso anterior las elecciones se orientaron a la variable C97 y en este caso concordaron con la variable C98: “Para mejorar la calidad de vida de sus participantes (internos y externos)”. Como en el caso anterior las edades extremo divergen. Para las personas entre 18 y 25 años la opción más valorada fue la variable C97, mientras que para los mayores de 45 años la C94: **“Para ofrecer mejores oportunidades de desarrollo profesional a sus colaboradores”** una respuesta muy similar a la nueva variable C910, pero que apunta a los factores económicos como posibilidad de crecimiento.

Cuadro 53.
Valoración de las Evaluaciones/Ética (casillero 6) por edad

EDAD		C61	C62	C63	C64	C65
18-25 años	Media	2,74	6,07	7,99	8,7138	9,3235
	N	68	68	68	68	68
	Desv. típ.	2,612	2,365	2,048	1,58181	,98407
26-30 años	Media	3,33	6,18	6,91	8,4667	9,2222
	N	45	45	45	45	45
	Desv. típ.	2,892	2,614	2,566	1,86596	1,06363
31-35 años	Media	4,50	5,46	7,08	9,0642	9,5000
	N	24	24	24	24	24
	Desv. típ.	3,349	3,050	3,106	1,14423	,83406
36-45 años	Media	5,25	6,17	7,17	8,4392	9,2725
	N	24	24	24	24	24
	Desv. típ.	3,404	2,479	2,036	1,68965	1,07063
Más de 45 años	Media	5,50	7,43	8,79	8,6429	9,5000
	N	14	14	14	14	14
	Desv. típ.	3,590	2,174	1,626	1,59842	,65044
Total	Media	3,70	6,14	7,54	8,6550	9,3288
	N	175	175	175	175	175
	Desv. típ.	3,130	2,545	2,377	1,62028	,97151

FUENTE: Cuadro de elaboración propia sobre la base de n=175

En esta segmentación la novedad es que el 100% de los encuestados coincidieron en valorar más una nueva variable que se introdujo, la C65, que propone que **“Para atender bien a los clientes, las organizaciones deberían propiciar un buen clima organizacional”**.

Cuadro 54.
Valoración de las Estrategias/Estética (casillero 3) por modalidad de trabajo

MODALIDAD		C31	C32	C33	C34
Relación de dependencia	Media	9,4512	8,30	8,4138	7,65
	N	134	134	134	134
	Desv. típ.	,87114	1,546	1,54203	2,143
Empresario	Media	9,7778	9,00	9,3333	8,33
	N	9	9	9	9
	Desv. típ.	,44096	1,225	1,11803	1,658
Profesional independiente	Media	10,0000	8,78	9,2222	8,44
	N	9	9	9	9
	Desv. típ.	,00000	1,202	,83333	1,333
Funcionario público PP	Media	9,2143	7,64	8,2143	7,57
	N	14	14	14	14
	Desv. típ.	1,12171	1,906	1,47693	2,441
Funcionario público contratado	Media	9,6667	7,67	8,4444	8,56
	N	9	9	9	9
	Desv. típ.	,70711	1,803	1,74005	,882
Total	Media	9,4883	8,27	8,4883	7,77
	N	175	175	175	175
	Desv. típ.	,85594	1,574	1,51141	2,070

FUENTE: Cuadro de elaboración propia sobre la base de n=175

Como en el caso anterior en este grupo de variables la muestra coincidió en un 100% en valorar más la misma proposición que en la muestra anterior, que remite a las condiciones físicas, arquitectónicas, del ambiente de trabajo (seguridad, iluminación, temperatura, limpieza, etc.).

Cuadro 55.
Valoración de la Cultura (casillero 7) por nivel de estudios

NIVEL_EST		C71	C72	C73	C74	C75	C76	C77
Secundario	Media	7,4858	7,79	8,2632	8,2632	8,5789	8,4211	6,53
	N	19	19	19	19	19	19	19
	Desv. típ.	2,06867	1,903	1,59311	1,52177	1,67716	1,64370	2,736
Universitario incompleto	Media	8,7468	7,22	8,6835	8,2911	9,2278	8,8210	6,10
	N	79	79	79	79	79	79	79
	Desv. típ.	1,62092	2,146	1,32572	1,35071	,97335	1,19555	2,990
Terciario	Media	8,0000	7,31	8,6923	8,9231	9,2308	9,4615	6,38
	N	13	13	13	13	13	13	13
	Desv. típ.	1,87083	2,926	1,49358	1,44115	1,01274	,77625	3,355
Universitario completo	Media	8,0189	7,62	8,5209	8,3281	9,1157	8,9408	6,75
	N	53	53	53	53	53	53	53
	Desv. típ.	2,00471	1,993	1,47406	1,49001	1,13771	1,24679	2,681
Posgrado	Media	9,2727	7,82	9,5455	9,5455	9,8182	9,9091	7,00
	N	11	11	11	11	11	11	11
	Desv. típ.	1,27208	1,834	,52223	1,21356	,40452	,30151	3,162
Total	Media	8,3670	7,45	8,6435	8,4251	9,1607	8,9298	6,42
	N	175	175	175	175	175	175	175
	Desv. típ.	1,84528	2,113	1,39356	1,43545	1,11802	1,24378	2,895

FUENTE: Cuadro de elaboración propia sobre la base de n=175

En esta muestra, como en la anterior, fue altamente valorada la proposición: **“Son más bellas las organizaciones éticas y transparentes”**. Y surgió una nueva variable que también tuvo alta valoración: **“Son más bellas las organizaciones que fomentan la capacitación de su personal”**.

Cuadro 56.
Valoración de los Efectos (casillero 8) por nivel de estudios

NIVEL_EST		C81	C82	C83	C84	C85	C86	C87
Secundario	Media	6,42	6,68	6,00	7,00	7,32	6,05	5,16
	N	19	19	19	19	19	19	19
	Desv. típ.	2,269	1,827	2,236	1,826	1,493	2,068	2,316
Universitario incompleto	Media	6,99	7,14	6,62	7,43	7,30	6,61	5,39
	N	79	79	79	79	79	79	79
	Desv. típ.	2,634	2,515	2,503	2,061	1,944	2,483	2,691
Terciario	Media	4,62	5,85	5,54	6,31	7,08	5,38	4,38
	N	13	13	13	13	13	13	13
	Desv. típ.	3,015	3,532	3,256	2,594	2,597	2,293	2,534
Universitario completo	Media	5,94	7,43	6,09	6,83	6,81	5,91	4,98
	N	53	53	53	53	53	53	53
	Desv. típ.	2,612	2,171	1,874	2,302	2,279	2,272	2,728
Posgrado	Media	6,82	6,64	7,27	6,36	7,36	7,00	5,82
	N	11	11	11	11	11	11	11
	Desv. típ.	1,401	2,838	1,104	2,292	1,206	1,414	3,060
Total	Media	6,42	7,05	6,35	7,05	7,14	6,27	5,19
	N	175	175	175	175	175	175	175
	Desv. típ.	2,625	2,469	2,312	2,179	2,019	2,327	2,667

FUENTE: Cuadro de elaboración propia sobre la base de n=175

Para este casillero lógico que se referencia con los efectos provocados por las acciones en la organización, el 45% de la muestra coincide, como en la anterior, en señalar que los clientes están satisfechos. Un 30% admite que la organización tiene reconocimiento público (buena imagen) y un 25% seleccionó una variable nueva que se propuso y que enuncia: “La organización en la que trabajo es productiva y tiene buenos resultados económicos”.

Análisis factorial

Todas las variables presentaron índices de KMO satisfactorios superiores a 0,75. Solamente las variables C5, C3 y C6 presentaron índices inferiores pero siempre superiores a 0,59, de modo que el análisis factorial es también procedente en esta muestra, de la que se extrajeron 13 componentes, uno más que en la muestra anterior. Como se mencionó al inicio de esta sección, algunas de las nuevas variables incluidas, que se enuncian a continuación, presentaron una alta carga factorial.

- Nociones que tornan más bellas a las organizaciones: La ética y su transparencia en el actuar.
- Como estrategia: Las organizaciones deberían preocuparse por el bienestar del vecindario.
- Como planes que contribuyen a tornar más bellas a las organizaciones:
 - 1) Planes de inversión en investigación y desarrollo y 2) Planes que contemplen la complementariedad de las habilidades de sus miembros.

- Como resultado de las acciones: 1) Los resultados de mi trabajo afectan significativamente las vidas o el bienestar de otras personas y 2) Muchas personas pueden verse afectadas por la calidad de mi trabajo.
- Con respecto al clima organizacional: Las organizaciones deberían contar con beneficios (comedores, vales supermercado, *home office*, etc.).
- Con respecto a la cultura: 1) Son más bellas las organizaciones que se adaptan a los cambios del mercado y 2) Son más bellas las organizaciones que fomentan la capacitación de su personal.
- Con respecto a los efectos pragmáticos de las acciones: En la organización en la que trabajo los participantes se sienten motivados.
- Con respecto a los propósitos para que una organización se preocupe por ser bella: Para ofrecer a sus colaboradores mayores posibilidades de crecimiento económico en el futuro.

En resumen, hubo coincidencias en algunas de las variables que integran los componentes extraídos, que resultaron 25 en total en las dos muestras. A los 12 componentes extraídos de la muestra anterior se agregaron ocho, en su mayoría integrados por las nuevas variables. Esto corrobora que la estrategia de eliminar las variables con menos carga factorial e incluir nuevas, fue satisfactoria porque aparecieron nuevos atributos de la belleza organizacional.

En esta segunda muestra 2C 2019 se decidió adoptar una nueva estrategia con el objeto de encontrar las relaciones (si existen) entre todas las variables identificadas. Ya se mencionó, dentro de cada casillero lógico, qué variables se agruparon con mayor carga factorial; luego se realizó un agrupamiento general de todas las variables y se las sometió a un nuevo análisis factorial con rotación oblicua, de acuerdo con las recomendaciones de las técnicas estadísticas cuando se presupone interrelación entre las variables. En el Cuadro 57 se observan los 11 componentes o factores que se extrajeron de las 55 variables del cuestionario.

Cuadro 57.
Resultados del análisis factorial de todas las variables

Matriz de configuración (PROMAX)

2019			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
FACTOR														
Factor 1	1	C24 En la organización en la que trabajo las comunicaciones son...	.855	-.125	.080	-.052	-.067	.003	.176	-.010	-.091	-.073	-.072	
	1	C22 En la organización en la que trabajo existe un plan de negoc...	.834	.054	.070	.109	-.119	-.035	-.093	.068	-.049	-.159	-.161	
	1	C86 En la organización en la que trabajo los participantes se sie...	.715	-.238	.111	-.034	.016	.046	.057	-.032	.076	.117	.099	
	1	C83 En la organización en la que trabajo hay un buen alineamie...	.715	.063	-.016	.025	.118	-.103	.211	-.017	-.055	.028	.078	
	1	C21 Los espacios físicos en la organización en la que trabajo son...	.651	-.108	.026	-.038	.150	-.055	-.217	-.046	.039	-.010	-.037	
	1	C23 La organización en la que trabajo permite el desarrollo prof...	.645	.077	-.064	.008	-.068	-.014	.488	.115	-.075	-.092	-.010	
	1	C84 La organización en la que trabajo es productiva y tiene buen...	.635	-.018	-.155	.190	-.035	.126	-.082	.140	-.204	.029	-.140	
	1	C81 En la organización en la que trabajo existe reconocimiento...	.590	.100	-.224	-.099	.157	-.030	.361	-.202	.004	.056	.083	
	1	C85 En la organización en la que trabajo los clientes están muy...	.578	-.140	-.048	.160	-.076	.043	-.038	-.148	-.008	.264	.088	
	1	C87 En la organización en la que trabajo la sociedad reconoce s...	.491	.095	.260	-.117	-.296	-.172	-.047	-.006	.245	-.015	.057	
	Factor 2	2	C94 Para ofrecer mejores oportunidades de desarrollo profesiona...	-.136	.793	-.084	.110	.071	.027	.055	-.101	.060	.152	.125
		2	C910 Para ofrecer a sus colaboradores mayores posibilidades de...	-.067	.774	.069	.083	-.103	-.027	-.037	.135	-.081	-.138	.103
	2	C96 Para favorecer el clima organizacional y disminuir el stress...	-.039	.730	.048	-.012	.059	.046	.033	-.114	-.058	.113	-.190	
	2	C99 Para prevenir daños al medio ambiente	.050	.720	.227	-.054	-.122	-.002	-.095	-.120	.023	-.178	.247	
	2	C93 Para ser más ética y transparente	.002	.679	-.038	-.039	.033	-.081	-.109	.043	.062	.150	.268	
	2	C97 Para crear un ambiente favorable a la creatividad y la innov...	-.044	.668	.122	-.016	.070	.042	-.080	-.039	-.023	.138	-.199	
	2	C98 Para mejorar la calidad de vida de sus participantes (intern...	-.080	.619	.124	.066	-.056	.094	.201	-.033	-.220	.043	-.022	
	2	C95 Para lograr mejores resultados económicos	.074	.597	-.216	.155	-.080	-.084	-.021	.224	.252	.247	-.129	
Factor 3	3	C46 Los planes de responsabilidad social y el respeto al medio a...	.121	.106	.804	-.058	-.029	.017	-.015	.067	.043	-.075	-.037	
	3	C45 Las inversiones en Investigación y Desarrollo (I&D)	-.085	.225	.804	-.065	.013	-.196	.140	.317	-.046	-.082	.026	
	3	C44 La calidad de los productos y servicios ofrecidos	-.047	-.140	.756	.093	.231	-.102	.028	.116	.126	.118	-.125	
	3	C43 La forma de tratar a los empleados	.002	-.170	.591	.191	.222	.117	-.066	.216	.075	-.023	-.169	
	3	C47 La complementariedad de las habilidades de sus miembros.	-.044	.150	.571	.199	.161	.084	-.018	.043	.032	-.222	.005	
	Factor 4	4	C74 Son más bellas las organizaciones que se adaptan a los cam...	.027	.002	.039	.787	-.075	-.093	.017	.195	.115	.001	-.075
		4	C75 Son más bellas las organizaciones que fomentan la capacita...	-.062	.098	.040	.743	-.035	.151	.082	-.054	.088	.037	-.158
		4	C73 Son más bellas las organizaciones que propician la coopera...	.126	.090	.097	.588	.118	.051	-.007	-.205	.037	-.026	.240
4		C15 El trabajo en equipo	.062	.141	.041	.484	.483	-.062	-.007	-.009	-.003	-.191	-.118	
	4	C76 Son más bellas las organizaciones éticas y transparentes	.008	.081	.398	.420	.048	-.075	-.006	-.028	-.002	.203	-.013	
	Factor 5	5	C14 La estabilidad económica del contexto	-.098	-.059	-.027	.136	.810	-.099	-.056	.211	-.034	.295	.074
		5	C12 La relaciones humanas	-.035	.015	.181	-.075	.803	.017	.008	-.084	.019	-.010	-.013
		5	C13 La ética y su transparencia en el actuar	.082	.038	.297	-.019	.706	-.075	-.004	-.126	-.048	-.025	.007
5		C11 La arquitectura, el diseño y la disposición de los lugares de...	-.103	-.107	.026	-.156	.550	.085	.098	.416	-.007	.067	.172	
Factor 6	6	C64 Las organizaciones deberían contar con beneficios (comede...	-.124	.059	-.310	.201	.023	.854	-.003	-.026	.233	-.024	.028	
	6	C63 Las organizaciones deberían disponer de espacios para enc...	.001	-.110	.149	.007	-.225	.770	.029	.055	.228	-.075	.156	
	6	C34 En el lugar de trabajo se debería permitir realizar activida...	-.070	.151	-.088	-.019	-.070	.641	.246	.067	-.125	-.281	-.180	
	6	C32 Las organizaciones deberían preocuparse por el aspecto vis...	.128	.101	.048	-.234	.121	.531	-.187	.154	.111	.094	-.047	
	6	C31 Las organizaciones deben ofrecer buenas condiciones físicas...	-.040	-.131	.364	-.070	-.018	.516	-.022	.025	-.143	.178	-.029	
	6	C33 Las organizaciones deberían preocuparse por el bienestar d...	.164	.308	-.008	-.281	.170	.384	-.104	.117	-.038	-.013	-.048	
	6	C65 Para atender bien a los clientes, las organizaciones deberían...	.056	.224	.178	.173	-.003	.360	-.143	-.096	-.113	.002	-.120	
Factor 7	7	C53 Usted considera que en su trabajo tiene oportunidades de as...	.076	-.091	.005	-.069	.016	.044	.753	.220	.075	-.105	.131	
	7	C51 Usted tiene oportunidades de aprender nuevas cosas en su t...	.141	.097	.044	.139	-.030	-.043	.740	.023	.165	.001	-.138	
	7	C52 Usted puede ser creativo en su trabajo y expresar librement...	.237	-.108	.098	.009	-.013	-.011	.632	.033	.004	.135	-.052	
		C42 Los planes comerciales (fusión, integración horizontal y ve...	-.106	-.024	.240	.056	.100	-.002	.093	.804	.041	.120	.089	
		C41 La publicidad y la imagen de la organización	.102	-.032	.218	.019	-.131	.108	.102	.735	-.054	.320	.071	
		C54 Los resultados de mi trabajo afectan significativamente las...	-.150	-.074	.081	.127	.032	.073	.109	.058	.911	.050	-.011	
		C55 Muchas personas pueden verse afectadas por la calidad de s...	.027	.016	.057	.085	-.070	.230	.096	-.057	.874	.010	-.127	
		C91 Para construir una imagen y tener prestigio en la sociedad	-.006	.162	-.047	.002	-.209	-.057	-.015	.250	.046	.897	.282	
		C92 Para lograr fidelidad por parte de sus clientes y consumido...	.049	.282	-.103	.031	.140	.038	.020	.349	-.068	.532	.109	
		C61 El clima organizacional no es importante si la organización...	-.112	.089	-.106	-.177	.056	-.053	.018	.084	-.042	.296	.778	
	C72 Son más bellas las organizaciones que perduran en el tiempo...	.157	-.044	-.091	.449	-.072	.109	-.117	.214	-.137	.057	.583		
	C71 Son más bellas las organizaciones que tienen una cultura ab...	-.030	.147	.182	.168	.141	.077	.125	-.252	-.064	.090	.343		

FUENTE: Cuadro de elaboración propia sobre la base de n=175

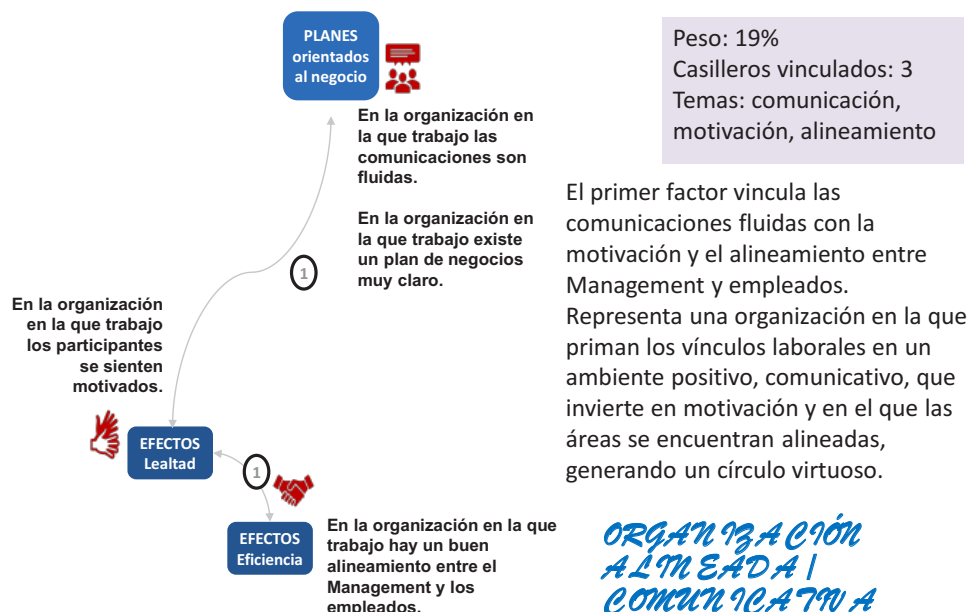
Como se vio en la sección anterior, el análisis factorial de variables es un método de agrupación y reducción de dimensiones. A partir de la covarianza entre variables, agrupa y distingue entre factores asociados. El software utilizado, SPSS, automáticamente arma factores que explican hasta el 70% de la varianza de las respuestas. En la base analizada se armaron automáticamente 11 factores disgregados, que se traducen en siete factores robustos, dos intermedios y dos débiles. Como los factores se agrupan por patrones de respuesta de las variables consideradas dentro del factor, es posible conocer qué atributo de cada casillero de la matriz del MAIA entra en juego en el factor. De ese modo, a partir de la distinción teórica de los nueve casilleros abiertos cada uno en tres partes (27 en total), estadísticamente se toman siete de los 11 factores o componentes descriptores de la estética organizacional, por considerar que los cuatro restantes no agregan información relevante.

Para analizar e interpretar los resultados, respetando el principio de parsimonia, se decidió tomar solamente las primeras variables (con mayor carga factorial) para cada uno de los siete factores. Así se pueden llegar a armar algunas relaciones.

FACTOR 1. ORGANIZACIÓN ALINEADA-COMUNICATIVA

Análisis factorial – Base 2C 2019

Factor 1

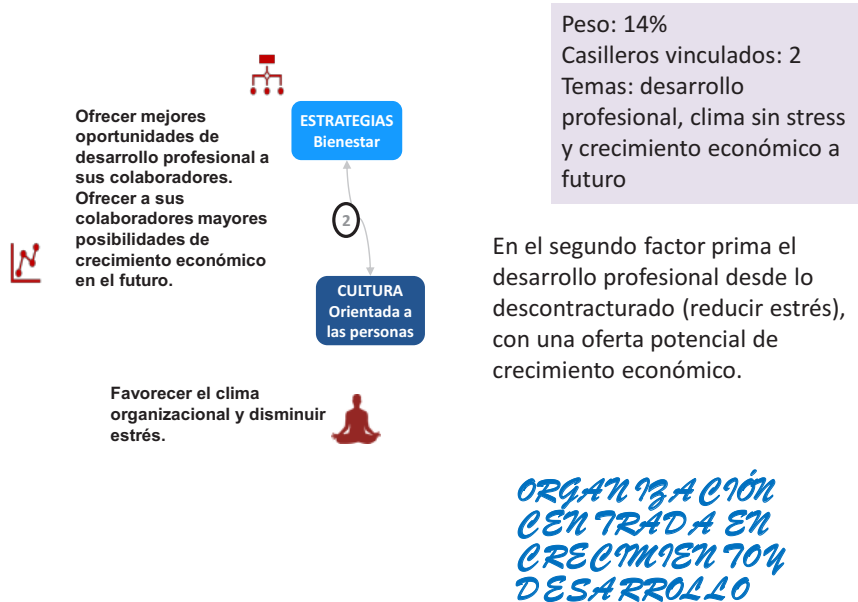


FUENTE: Cuadro de elaboración propia

FACTOR 2. ORGANIZACIÓN CENTRADA EN CRECIMIENTO Y DESARROLLO

Análisis factorial – Base 2C 2019

Factor 2

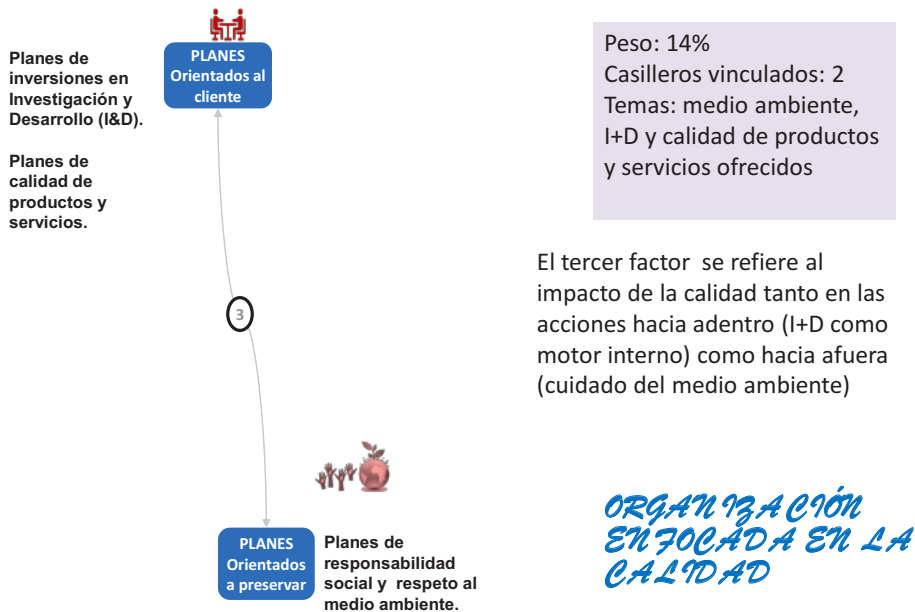


FUENTE: Cuadro de elaboración propia

FACTOR 3. ORGANIZACIÓN ENFOCADA EN LA CALIDAD

Análisis factorial – Base 2C 2019

Factor 3

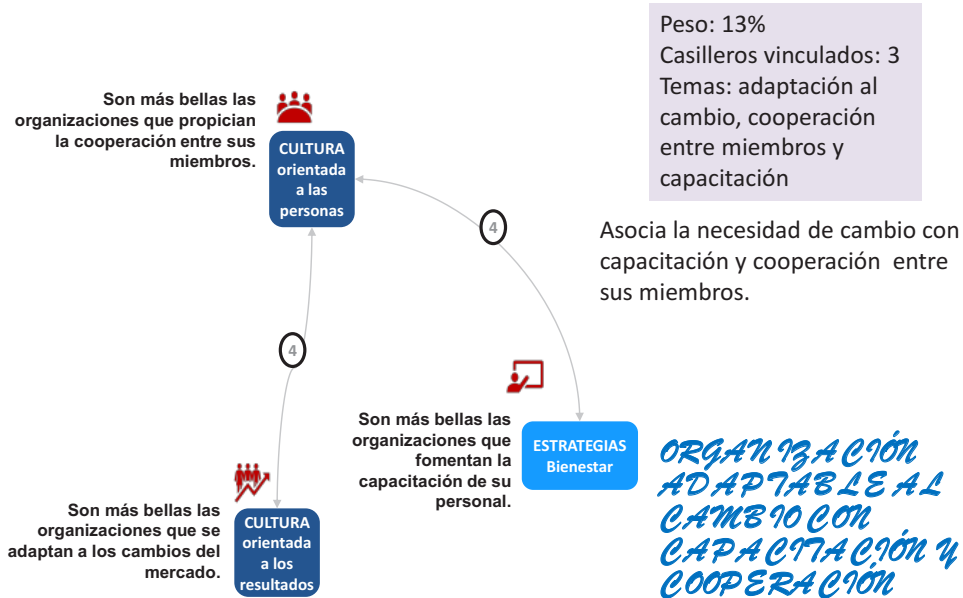


FUENTE: Cuadro de elaboración propia

FACTOR 4. ORGANIZACIÓN ADAPTABLE AL CAMBIO CON CAPACITACIÓN Y COOPERACIÓN

Análisis factorial – Base 2C 2019

Factor 4

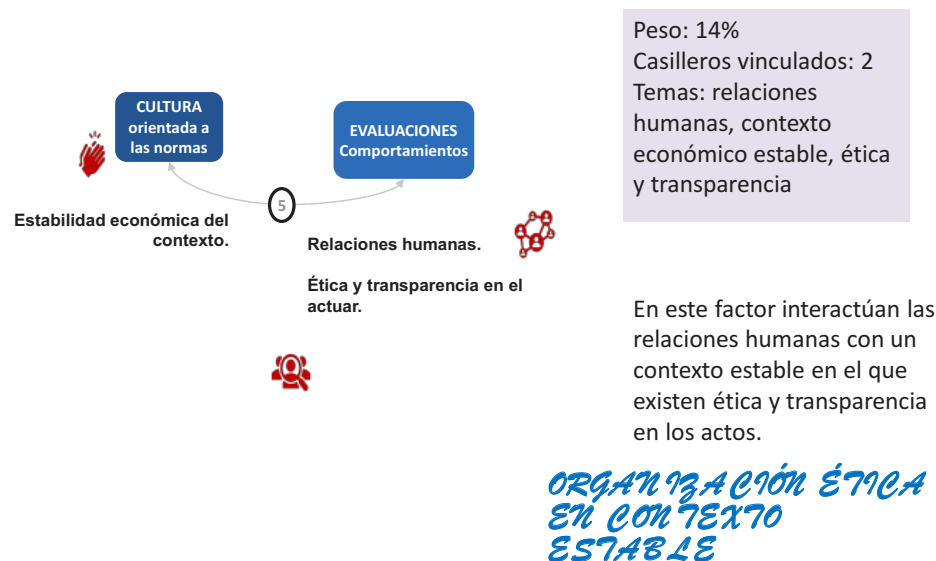


FUENTE: Cuadro de elaboración propia

FACTOR 5. ORGANIZACIÓN ÉTICA EN CONTEXTO ESTABLE

Análisis factorial – Base 2C 2019

Factor 5

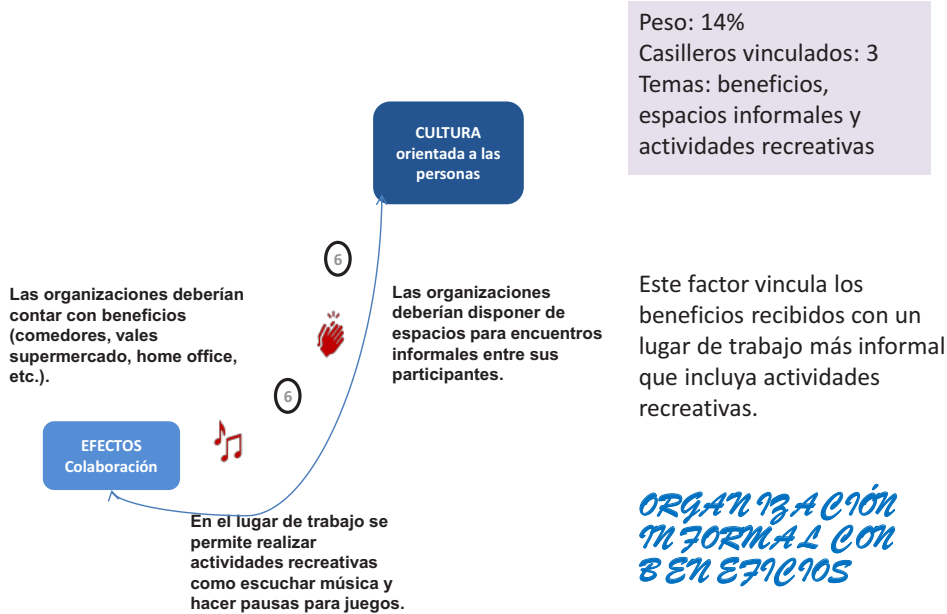


FUENTE: Cuadro de elaboración propia

FACTOR 6. ORGANIZACIÓN INFORMAL CON BENEFICIOS

Análisis factorial – Base 2C 2019

Factor 6

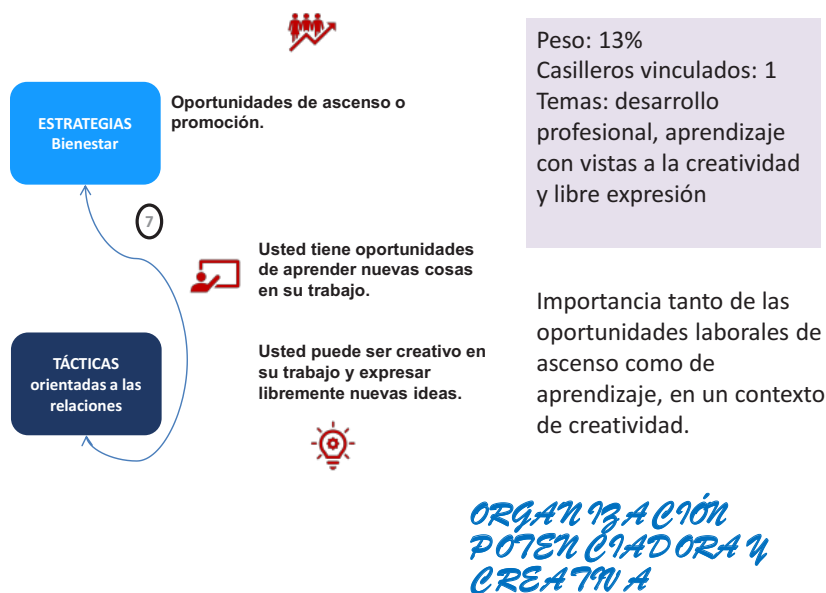


FUENTE: Cuadro de elaboración propia

FACTOR 7. ORGANIZACIÓN POTENCIADORA Y CREATIVA

Análisis factorial – Base 2C 2019

Factor 7



FUENTE: Cuadro de elaboración propia

La nueva estrategia de un reagrupamiento general de todas las variables que se adoptó para la muestra 2C 2019, fue beneficiosa por la mayor información que pudo obtenerse de lo expresado en los datos. Se puede observar claramente la relación entre las variables. Con excepción de los factores 1 y 6, que involucraron dos cuadrantes lógicos diferentes, en todos los restantes la agrupación se hizo dentro del mismo cuadrante, lo que permite reducir significativamente el número de variables (proposiciones o preguntas) en el cuestionario.

Lecciones aprendidas

A diferencia del resultado obtenido en la muestra anterior, esta configuración 7-2-3 es uno de los 10 tipos de signo que enuncia Peirce y se interpreta del siguiente modo:

Las estrategias de una organización bella deberían contemplar el bienestar del vecindario, así como también preocuparse por el aspecto visual de sus comunicaciones. Las comunicaciones fluidas en conjunto con un plan de negocios muy claro posibilitan una cultura organizacional que se adapta fácilmente a los cambios del mercado, fomenta la capacitación del personal y propicia la colaboración entre sus miembros.

Tanto el resultado de la segmentación como el análisis factorial por cuadrante mostraron que las nuevas variables introducidas tuvieron impacto valorativo en las respuestas. Del mismo modo cuando se agruparon las 55 variables, también se obtuvo una buena reducción a siete factores que apuntan a relaciones con determinados atributos de belleza.

Sin embargo, las nuevas relaciones que surgen no se parecen a las obtenidas del agrupamiento teórico del capítulo anterior. Para encontrar las relaciones que representen mejor las dimensiones de belleza organizacional percibidas, en la última investigación se decidió modificar el cuestionario siguiendo rigurosamente la revisión de las teorías, de manera que en cada cuadrante se expresó una opción para valorar entre las tres posibles. Por ejemplo: en el cuadrante 1 (Principios) se elaboró una proposición para los principios orientados a la productividad, a las relaciones y al bienestar; en el cuadrante 4 (Planes) se elaboró una proposición para los planes orientados al negocio, al cliente y a preservar; así sucesivamente. Los resultados pueden leerse en la sección siguiente.

5.3. Investigación realizada entre marzo y julio de 2020

Esta investigación comenzó en el mes de marzo del año 2020, cuando se declaró el cierre de las actividades presenciales en las universidades con motivo de la pandemia de COVID-19. Como en las otras investigaciones previas, las encuestas estaban a cargo de los alumnos de la carrera de Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Durante todo el ciclo lectivo se mantuvieron las restricciones presenciales y la falta de condiciones tecnológicas para cursar las materias a distancia determinó que más del 50% de los estudiantes inscritos abandonaran los estudios. En consecuencia, también el tamaño de la muestra encuestada se vio reducido, de modo que los resultados que se presentan son solo leves indicadores a tener en cuenta.

Tal como se mencionó en la sección anterior, las preguntas se redujeron de 55 a 31, y se formularon siguiendo el modelo de tipología teórica enunciado en el capítulo anterior. En el Cuadro 58 se presentan los resultados promedios ponderados en la matriz MAIA.

Cuadro 58.
Resultados promedio por cuadrante

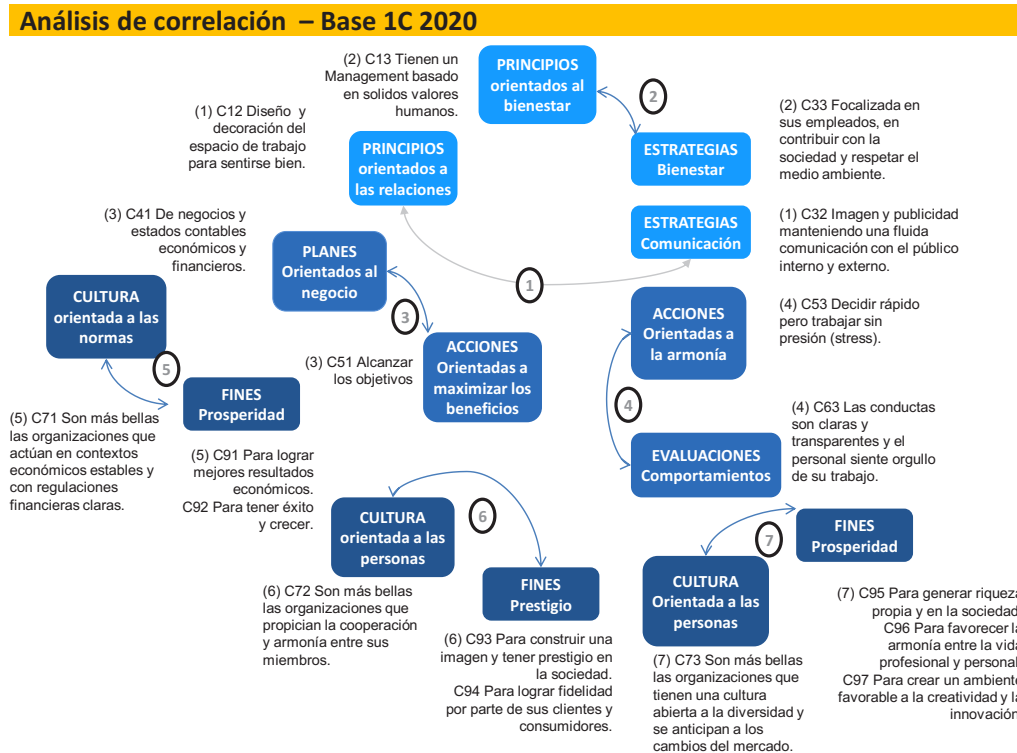
	CAPACIDADES	RELACIONES	PROPÓSITOS
FUNDAMENTOS	8,47	7,62	8,32
PROCESOS	8,27	7,76	7,37
VALORACIONES	8,40	7,21	8,25

FUENTE: Cuadro de elaboración propia sobre la base de n=53

Los resultados promedio indican que los cuadrantes más valorados son los 1-5-3. Esta configuración no sigue ninguna de las 10 tipologías del signo de Peirce (una posible hubiera sido 7-5-3). De todos modos, cabe destacar que la proposición más valorada de todo el cuestionario –con un promedio de 9,1– se refiere a los espacios físicos del trabajo y enuncia que son más bellas las organizaciones que **“tienen espacios físicos en buenas condiciones (seguridad, iluminación, limpieza, etc.)”**. La tendencia a trabajar en el hogar (home office), que antes de la pandemia era considerada como un beneficio que otorgan las organizaciones, se intensificó y en el ámbito laboral se está reflexionando sobre la posibilidad de que el trabajo a distancia sea una práctica definitiva. Esta valoración sobre los espacios físicos indica que se torna necesario que las organizaciones se aseguren de que los colaboradores tienen el espacio suficiente, en buenas condiciones y con la tecnología adecuada para trabajar a distancia.

En esta muestra se buscó corroborar las relaciones teóricas entre las variables, de modo que se utilizó el índice de correlación de Pearson como indicador. A continuación, en el Cuadro 59, se exponen los resultados de las variables correlacionadas.

Cuadro 59.
Correlación entre las variables



FUENTE: Cuadro de elaboración propia

Como se anticipó en la sección anterior en esta investigación se armó el cuestionario respetando la tipología de belleza teórica. De ese modo la agrupación esperada de las variables sigue la siguiente lógica:

TIPO DE BELLEZA	PRINCIPIOS	TÁCTICAS	ESTRATEGIAS
Productividad	C11	C21	C31
Relaciones	C12	C22	C32
Bienestar	C13	C23	C33
TIPO DE BELLEZA	PLANES	ACCIONES	EVALUACIONES
Negocio	C41	C51	C61
Clientes	C42	C52	C62
Preservación	C43	C53	C63
TIPO DE BELLEZA	CULTURA	EFECTOS	FINES
Crecimiento	C71	C81	C91 – C92
Prestigio	C72	C82	C93 – C94
Prosperidad	C73	C83	C95 – C96 – C97

Si bien en las correlaciones no entraron todas las variables de los tres casilleros lógicos, en todos casos sin excepción se correlacionaron las variables de las mismas filas.

Lecciones aprendidas

Como se mencionó ya, si se interpretaran los datos de acuerdo con uno de los tipos de signos de Peirce 7-5-3, se obtiene la siguiente conclusión:

Las estrategias de las organizaciones bellas deberían priorizar a sus empleados, contribuir con la sociedad y respetar el medio ambiente. En las acciones cotidianas es importante decidir rápido pero trabajando con un ritmo moderado, sin presión ni estrés. Las estrategias y acciones de este tipo de organizaciones cuentan con una cultura organizacional abierta a la diversidad y que se anticipa a los cambios del mercado.

Lo más importante en esta muestra es que se pudieron corroborar las relaciones teóricas entre las variables. Tal como se advirtió, los resultados deberán tomarse con precaución debido a la pequeña dimensión de la muestra pero, de todos modos, resultan un indicador bastante alentador para la construcción de una teoría sobre la belleza organizacional.

o O o

A modo de conclusión de este capítulo, en el Cuadro 60 se resumen todas las proposiciones más valoradas, agrupadas por factores e se identifica a la muestra de la cual proceden. En la última columna del cuadro se enuncian las variables de las surgieron las proposiciones que se utilizaron en el cuestionario. Es importante notar que como resultado de las investigaciones empíricas se identificaron nuevas variables que se exponen en el cuadro con letra resaltada. Como puede apreciarse, las nuevas variables se complementan con las identificadas en la revisión teórica y se agrupan en factores que, en varios casos, coinciden en ambas muestras.

Cuadro 60.
Resumen del análisis factorial y puntajes de las proposiciones más valoradas

MUESTRA	FACTOR	PROPOSICIONES	CASILLERO MAIA	VARIABLE
1C2019	F1	Disposición y diseño del lugar de trabajo Diseño de productos y servicios	C3	DISEÑO
1C2019	F2	Organizaciones solidarias Éticas y transparentes	C6	TRANSPARENCIA
1C2019 - 2C2019	F3 - F3	Planes orientados hacia las acciones de responsabilidad social	C4	RESPONSABILIDAD SOCIAL
1C2019 - 2C2019	F3 - F3	Respeto al medio ambiente		
2C2019	F3	Planes de calidad de productos y servicios Inversión en investigación y desarrollo	C4 C5	CALIDAD INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
1C2019	F4	Publicidad Imagen	C4	PUBLICIDAD E IMAGEN
2C2019	F4	Propiciar la cooperación entre sus miembros Adaptarse a los cambios de mercado Fomentar la capacitación del personal	C7 C3	COOPERACIÓN Y CAMBIO CAPACITACIÓN
2C2019	F5	Relaciones humanas y <i>management</i> basado en sólidos valores Ética y transparencia en el actuar Estabilidad económica del contexto	C6 C7	CONDUCTAS ESTABILIDAD
1C2019 - 2C2019	F5 - F1	Plan de negocios claro Comunicación fluida	C4	NEGOCIOS Y COMUNICACIÓN
1C2019 - 2C2019	F6 - F7	Posibilidad de aprender en el trabajo Posibilidad de ser creativo en el trabajo Oportunidad de ascenso o promoción	C2 C3	APRENDIZAJE Y CREATIVIDAD DESARROLLO PROFESIONAL
1C2019	F7	Reconocimiento a los empleados		
1C2019 - 2C2019	F7 - F1	Alineamiento del <i>management</i> y empleados	C8	MOTIVACIÓN, RECONOCIMIENTO Y ALINEAMIENTO
2C2019	F1	Los participantes se sienten motivados		
1C2019	F8	El exterior y el interior de los edificios comerciales deberían seguir un mismo estilo arquitectónico Las organizaciones deberían destinar un presupuesto para la decoración ambiental	C1	DISEÑO ORGANIZACIONAL
1C2019	F9	Buenas condiciones físicas (seguridad, iluminación, temperatura, limpieza, etc.) en el lugar de trabajo	C5	LUGAR DE TRABAJO
1C2019 - 2C2019	F10 - F6	Las organizaciones deberían disponer de espacios para encuentros informales	C7	ESPACIOS INFORMALES
2C2019	F6	En el lugar de trabajo se debería permitir realizar actividades recreativas como escuchar música y hacer pausas para juegos Las organizaciones deberían contar con beneficios para los empleados	C8 C7	RECREACIÓN BENEFICIOS PARA LOS EMPLEADOS
1C2019	F11	Construir una imagen y tener prestigio en la sociedad Lograr la fidelidad por parte de los clientes y consumidores	C3	PRESTIGIO FIDELIDAD DE CLIENTES Y CONSUMIDORES
1C2019 - 2C2019	F12 - F2	Ofrecer mejores oportunidades de desarrollo profesional a sus colaboradores	C3	DESARROLLO PROFESIONAL
1C2019 - 2C2019	F12 - F2	Favorecer el clima organizacional y disminuir el stress		
1C2019	F12	Crear un ambiente favorable a la creatividad y la innovación	C7	CLIMA LABORAL
1C2019	PUNTAJE	Respeto a las diferencias culturales y a la diversidad	C7	DIVERSIDAD
2C2019		Sus acciones se focalizan en el resultado económico	C5	RESULTADOS
2C2019		Cuentan con una buena posición en el mercado	C6	POSICIONAMIENTO
2C2019		Cultura orientada a las normas de seguridad y disponen de tecnología avanzada	C7	TECNOLOGÍA
2C2020		Buen ritmo de trabajo, se decide rápido pero sin presión	C5	RITMO DE TRABAJO
2C2020		Sus acciones se focalizan en alcanzar los objetivos	C5	OBJETIVOS
2C2020		Eficiencia como resultado del trabajo	C8	TRABAJO EFICIENTE

FUENTE: Cuadro de elaboración propia

Capítulo 6.

Validación. Las “mejores” empresas para trabajar

En los capítulos precedentes se identificaron las principales dimensiones para el análisis organizacional desde las que se puede percibir la belleza, sea desde el enfoque teórico (**Capítulos 1 al 3**) o desde el enfoque práctico que emerge de las investigaciones piloto (**Capítulo 5**). En este capítulo se corroboran las dimensiones identificadas, utilizando los *rankings* elaborados por instituciones que seleccionan año tras año a las “mejores” empresas para trabajar.

Existen varias organizaciones que realizan estos rankings y en este trabajo se decidió optar por analizar las dos más consultadas: *Great Place to Work* (GPTW) y *Glassdoor*. En las secciones siguientes se exponen las empresas que surgieron de tres rankings: 1) El mundial 2019 de GPTW, 2) El de España 2019 de GPTW, y 3) El de Argentina 2020 de *Glassdoor*. Se optó por variar los años y los lugares en los que se elaboró el índice para diversificar la información.

Este capítulo está organizado en tres partes. En la primera parte se describen las organizaciones que elaboran los rankings. En la segunda parte se presenta una breve descripción de las tres primeras empresas de los tres *rankings* seleccionados y la matriz MAIA con las dimensiones estéticas de cada una de las empresas ganadoras, que emergen de sus narrativas, y se realiza una síntesis de todas ellas con el objetivo de validar los hallazgos de los capítulos anteriores. Finalmente, en la tercera y última parte, se validan las todas las dimensiones y variables identificadas y se esboza una teoría sobre los diez tipos de belleza organizacional que concluyen de este trabajo de investigación.

6.1. Las organizaciones de investigación

6.1.1 Great Place to Work Institute (GPTW) ¹

La organización se define como una empresa global de investigación, asesoría y capacitación que ayuda a las organizaciones a identificar, crear y mantener excelentes lugares de trabajo por medio del desarrollo de culturas laborales basadas en la confianza.

La historia de la organización se remonta a 1981 cuando el editor de una firma de Nueva York propuso a los periodistas Robert Levering (posteriormente cofundador de GPTW) y a Milton Moskowitz, la publicación de un libro titulado *Las 100 mejores empresas para trabajar en los Estados Unidos*. Así fue como investigaron durante los siguientes años los mejores lugares para trabajar, visitando alrededor de 150 compañías en 30 estados y entrevistando a más de 3.000 empleados.

De los resultados de la investigación infieren que lo importante para crear un buen lugar de trabajo no es un conjunto de beneficios, programas o prácticas que se deben dar a los colaboradores, sino la construcción de relaciones caracterizadas por la confianza, el orgullo y la camaradería. Es así como en 1984 y posteriormente en 1988 se publican los libros que dieron fundamento a la creación de *Great Place to Work Institute* en 1991. En 1997 la revista *Fortune* (Estados Unidos) y la revista *Exame* (Brasil) se asociaron con la misma metodología de investigación para producir la primera lista de las mejores empresas para trabajar. Gradualmente GPTW se expandió a más de 45 países.

Para participar del ranking evaluador de las mejores empresas para trabajar previamente es necesario obtener la certificación de GPTW. Para ello se deben cumplir con algunos requisitos:

- Tener como mínimo 20 empleados (10 en la Argentina).
- Realizar una encuesta a sus empleados sobre el clima organizacional, Trust Index (Índice de Confianza). Para implementar la encuesta de clima laboral se invita a participar a todos los empleados bajo relación de dependencia en sus distintas modalidades contractuales según la legislación laboral vigente en el país de la organización postulante. Este índice mide el nivel de confianza, orgullo y camaradería dentro del

¹ Toda la información expresada en esta sección fue recuperada de: <https://www.greatplacetowork.com.ar/>.

lugar de trabajo. Las respuestas de los colaboradores a este instrumento representan las dos terceras partes de la calificación. Parte del proceso incluye auditorías telefónicas y presenciales para garantizar que las encuestas se hayan llevado a cabo dentro de los estándares establecidos.

- Completar el *Culture Audit* (Auditoría Cultural), brindando información general sobre la empresa para una visión más completa de la organización. Este cuestionario dirigido a la empresa, se utiliza para la comprensión y evaluación de las políticas, prácticas y cultura de la organización. Para evaluar la gestión del clima organizacional, se tienen en cuenta datos significativos de la empresa más una serie de preguntas vinculadas con los nueve pasos que GPTW entiende que una organización debe dar para propiciar un excelente ambiente laboral: 1) inspirando, 2) comunicando, 3) escuchando, 4) agradeciendo, 5) desarrollando, 6) cuidando, 7) contratando, 8) celebrando y 9) compartiendo.

A la metodología descrita en el párrafo anterior se le agregan los comentarios cualitativos que los empleados tienen la opción de brindar a partir de dos preguntas abiertas incluidas al final de la encuesta. Esta información permite obtener un entendimiento más profundo de las temáticas que subyacen en la organización en relación al clima organizacional contenido en el *Trust Index*.

La evaluación es realizada por un equipo de consultores y los datos, chequeados de manera cruzada, generan puntuaciones parciales ponderadas con base a criterios predeterminados y parametrizados. Los datos obtenidos en el proceso deben satisfacer como mínimo requerido un 90% de confianza estadística con un margen de error máximo del 10,5%. A los puntajes obtenidos en cada ítem de evaluación se le aplica el siguiente factor de ponderación:

Trust Index - Opinión de los colaboradores (67%)

Culture Audit - Políticas y prácticas culturales (33%)

Si la organización alcanza con los estándares establecidos para obtener la Certificación, podrá ser elegible para participar en los rankings.

La metodología que utiliza GPTW a través de la encuesta realizada a los empleados, busca abarcar lo que considera como las tres relaciones primarias que cada uno de los empleados tienen en su lugar de trabajo, utilizando cinco dimensiones en tres tipos de vínculo que tiene el empleado:

1. La relación con los directivos o superiores: medida en credibilidad, respeto y equidad

2. La relación o sentimiento sobre su trabajo o rol: medido como orgullo.
3. La relación con sus colegas: medida en forma de camaradería.

Cada una de las cinco dimensiones está integrada por variables que pueden ser medidas; estas son:

1. Credibilidad: se mide a través de la comunicación, la competencia y la integridad.
2. Respeto: se mide a través del apoyo, la colaboración y el cuidado
3. Equidad: se mide en la imparcialidad y la justicia
4. Orgullo: se mide en el trabajo personal, el equipo y la organización.
5. Camaradería: se mide en la intimidad, la hospitalidad y la comunidad.

Las tres primeras dimensiones que se refieren a la relación con los directivos o superiores. Puede resumirse como una consecuencia pragmática de las acciones en el casillero 8 de la matriz MAIA y que se identificó como “buen alineamiento entre el *management* y los empleados”. El orgullo se integra en el casillero 7, formando parte de una cultura organizacional que cuenta con un buen clima laboral. La dimensión de la camaradería se puede asimilar como la variable “trabajo en equipo”. Para GPTW estas dimensiones son el fundamento para determinar si una organización es, o no, un gran lugar para trabajar.

6.1.2 Glassdoor ²

Glassdoor es un sitio web de reseñas laborales anónimas recopiladas por las valoraciones de los trabajadores (y extrabajadores) de cada empresa. Permite a los usuarios y a las personas interesadas en saber cómo es la empresa donde desean trabajar, conocer los salarios así como también buscar y postularse para los puestos ofrecidos por las empresas que estén vinculadas a la página. Otros beneficios con los que cuenta la página es que también se encuentran reseñas acerca de las experiencias en las entrevistas de evaluación y selección, beneficios, horarios y perfiles solicitados, para que la persona interesada evalúe si coincide con lo que busca.

El sitio fue fundado en 2007 en los Estados Unidos por Robert Hohman, Rich Barton y Tim Besse, pero se dio a conocer solamente en el año 2008. En 2019 inició su actividad en la Argentina.

El *ranking* se inició en el año 2008, cuando *Glassdoor* anunció que otorgarían premios a las compañías por ser “los mejores lugares donde trabajar”, *Best Places*

² Toda la información expresada en esta sección fue recuperada de: <https://www.glassdoor.com/about-us/>.

to *Work Awards*. Los procesos de selección para el premio están financiados por inversionistas privados, entre ellos Google y Recruit Holdings, permitiendo que la selección no implique costos de ningún tipo para las empresas, a diferencia del GPTW que cobra honorarios por la certificación.³

La metodología que sigue Glassdoor se basa en cuestionarios que evalúan diferentes factores: satisfacción general de la compañía, oportunidades de carrera, compensación y beneficios, cultura y valores, calidad de vida y liderazgo. Además, se comparten los pros y contras del lugar de trabajo, se permite dejar consejos a la presidencia de la compañía y comentar si recomendaría el trabajo a un amigo. Otro aspecto que se contempla es la evaluación de los empleados sobre las perspectivas comerciales para los próximos seis meses, con alternativas de ser: positiva, negativa o sin opinión formada.

El *ranking* se elabora con las reseñas sobre ocho⁴ cuestiones de las empresas obtenidas durante el período de un año, ignorando los comentarios de años anteriores. La calificación de cada empresa se elabora a partir de la cantidad, calidad y coherencia mínima requeridas de las evaluaciones aprobadas por la página. La cantidad se refiere al monto mínimo de reseñas dadas por los empleados, según las categorías que se exponen en el Cuadro 61.

Cuadro 61.
Requisitos de Glassdoor por categoría de ranking

Categoría	País	Cantidad mínima de reseñas	Cantidad de empleados
Los 100 mejores lugares para trabajar	Estados Unidos	75	>1000
Los 50 mejores lugares para trabajar	Estados Unidos	30	<1000
Los 25 mejores lugares para trabajar	Canadá	25	>1000
Los 50 mejores lugares para trabajar	Reino Unido	30	>1000
Los 25 mejores lugares para trabajar	Francia	30	>1000
Los 25 mejores lugares para trabajar	Alemania	20	>1000
Los 50 mejores lugares para trabajar	Brasil	30	>1000
Los 25 mejores lugares para trabajar	México	20	>1000
Los 10 mejores lugares para trabajar	Argentina	20	>1000
Los 10 mejores lugares para trabajar	Singapur	20	>1000

FUENTE: Cuadro de elaboración propia

³ Glassdoor (2008-2020). About Us. Recuperado de: <https://www.glassdoor.com/about-us/>.

⁴ En los casos de Brasil, México y Argentina se consideran seis cuestiones.

En lo que respecta a la calidad, se valora cómo es la experiencia dentro de la empresa, cómo se trabaja, qué se destaca de la empresa y qué se debe mejorar, incluyendo así un espacio para que los empleados aporten sugerencias para la alta gerencia.

El factor de coherencia de las encuestas está orientado a la revisión que hace el algoritmo para comparar las reseñas que han realizado los empleados a lo largo del tiempo. Para aportar un análisis más sencillo, los resultados se reflejan por números decimales, a pesar de que el algoritmo contempla números más extensos.

En todas las categorías, las empresas deberán contar con una calificación general de la empresa mínima de 3.5 puntos y con un puntaje mínimo de 2.5 para cada aspecto del lugar de trabajo: 1) oportunidad de crecimiento, 2) compensaciones y beneficios, 3) cultura y valores, 4) calidad de vida y 5) liderazgo). Las encuestas internas de cada empresa no se consideran, como tampoco las que contestaron los empleados en las universidades, otras agencias o en las fuerzas armadas.

Todas las categorías que se contemplan para calificar a las empresas fueron incluidas como variables en la matriz MAIA en las investigaciones piloto. La oportunidad de crecimiento, además de considerarse como un posible propósito de una organización para beneficio de sus participantes, también se consideró con las variables que hacen referencia a los planes de carrera y la oferta de capacitación. Las compensaciones y beneficios se incluyeron en el casillero 7, del mismo modo que cultura y valores y calidad de vida, que son términos muy amplios. Por ese motivo, en los cuestionarios de las investigaciones piloto, se especificaron las preguntas o proposiciones con acciones, valoraciones y efectos (casilleros 5, 6 y 8) para dejar más clara la percepción de estas dimensiones. En cuanto a la última categoría que Glassdoor considera como liderazgo, se puede traducir como el alineamiento entre el *management* y los empleados.

Las empresas candidatas pueden ser excluidas si se descubren reseñas falsas, si existe coerción por parte del empleador para obtener reseñas positivas y por cualquier otro intento de suprimir las reseñas o dejar de mencionar situaciones que podrían perjudicar el análisis de *Glassdoor*.

Finalmente, los resultados se estandarizan por medio de un algoritmo patentado por *Glassdoor*, que varía en función de la categoría del certamen y los ganadores se anuncian en diciembre de cada año.

6.2. Las empresas ganadoras

En esta sección se describen brevemente las características de las mejores empresas seleccionadas, un poco de su historia y se exponen algunos textos en los que exhiben señales de su identidad y de su cultura organizacional.

En la conformación de la cultura organizacional intervienen múltiples factores: las narrativas que atraviesan una organización, lo que se dice, lo que no se dice, la secuencia mediante la cual se relata un acontecimiento son cuestiones que finalmente imprimen sentido y coherencia a sus relatos (Christensen, 2004). Así, cuando una organización habla de sí misma —relata su historia, destaca los hechos más importantes o comenta sus valores—, da un sentido a su propio actuar.

Petit (1984) aborda la comunicación y el poder como estructuras y dimensiones psicosociológicas de la organización. Las narrativas, entonces, pueden legitimar o deslegitimar las estructuras políticas y los significados prescritos por los grupos de poder dominantes. De este modo es posible tomar las narrativas de las organizaciones, expresadas por los grupos de poder dominantes como indicadores de lo que la empresa “considera que es”.

A continuación, sobre la base de la matriz MAIA, se introducen las narrativas de cada una de las empresas elegidas como mejores para trabajar y que expresan cómo se perciben a sí mismas y qué valoran más.

6.2.1 Ranking mundial Great Place to Work 2019

Las empresas seleccionadas en el ranking mundial de 2019 fueron: 1) Cisco, 2) Hilton y 3) Salesforce. En el **Cuadro 63** se detallan algunas informaciones sobre las empresas.

Cuadro 62.

Empresas ganadoras en el ranking de GPTW en 2019 en el mundo

NOMBRE	FECHA DE FUNDACIÓN	RAMO DE ACTIVIDAD	CANTIDAD DE EMPLEADOS
1. CISCO	1984	Tecnología para la información y comunicación	Más de 74.000
2. HILTON	1919	Industria hotelera	Más de 170.000
3. SALESFORCE	1999	Industria de software	Más de 40.000

FUENTE: Cuadro de elaboración propia

CISCO

En el año 2019 Cisco, además de ganar el primer lugar del ranking GPTW, ganó otros 17 premios referidos a la relación de la empresa con diversos segmentos de la sociedad como: *Military Gold Friendly Employer*, *Disability Equality Index*, *Corporate Equality Index*, *Workplaces for Millennials* y *Best Work Places for Women*, entre otros. La presentación corporativa de la empresa enuncia:

“Cisco ayuda a aprovechar las oportunidades del mañana al demostrar que pueden suceder cosas asombrosas cuando conecta lo desconectado. Una parte integral de nuestro ADN es la creación de asociaciones duraderas con los clientes, trabajando juntos para identificar las necesidades de nuestros clientes y brindar soluciones que impulsen su éxito”.⁵

En la página *web* de la empresa es posible encontrar indicadores de su identidad en la solapa “Somos Cisco”. El eslogan “La tecnología no impulsa la innovación, las personas sí” resume el foco que la compañía pone en proporcionarles beneficios. Los planes incluyen compensaciones económicas como planes de carrera y bonos anuales, horario de trabajo flexible, servicio médico y gimnasio en la compañía, días libres al año para trabajo voluntario y presupuestos para gastos en celebraciones y actividades recreativas.

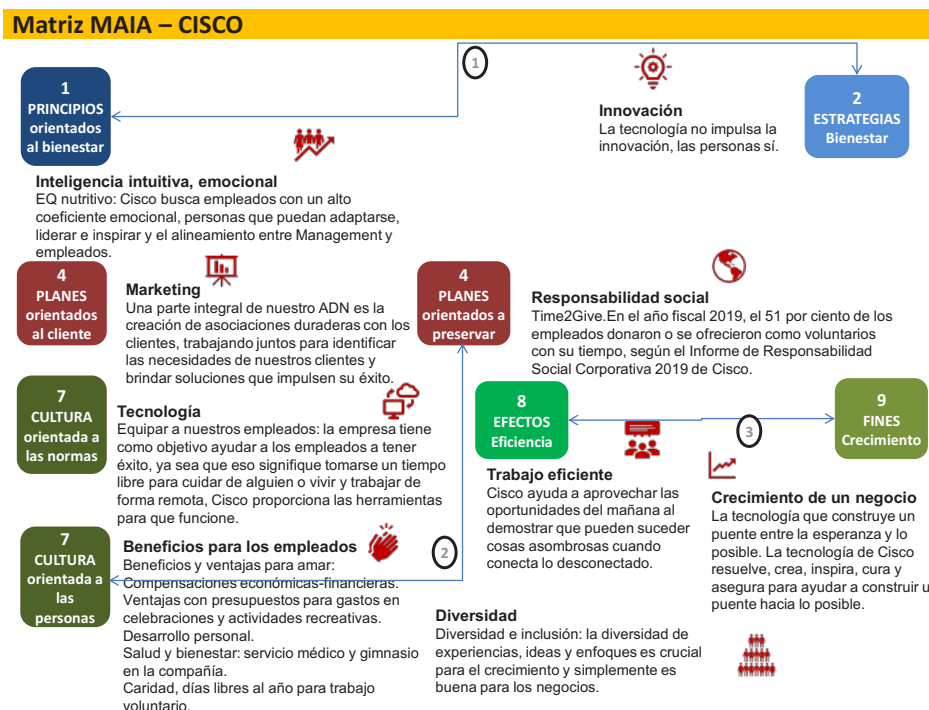
• Rola Dagher, la presidente libanesa de Cisco de Canadá desde 2017, describe cómo la compañía se empeña en construir una cultura del futuro, enfocándose específicamente en cuatro áreas:

- “Diversidad e inclusión: la diversidad de experiencias, ideas y enfoques es crucial para el crecimiento y simplemente es buena para los negocios.
- EQ nutritivo: Cisco busca empleados con un alto coeficiente emocional, personas que puedan adaptarse, liderar e inspirar.
- Equipar a nuestros empleados: la empresa tiene como objetivo ayudar a los empleados a tener éxito, ya sea que eso signifique tomarse un tiempo libre para cuidar de alguien o vivir y trabajar de forma remota, Cisco proporciona las herramientas para que funcione.
- Marque la diferencia: el programa *Time2Give* de Cisco ofrece a los empleados 40 horas al año para ser voluntarios. En el año fiscal 2019, el 51 por ciento de los empleados donaron o se ofrecieron como voluntarios con su tiempo, según el Informe de Responsabilidad Social Corporativa 2019 de Cisco”.⁶

⁵ Recuperado de <https://newsroom.cisco.com/overview> . Traducción libre de la autora.

⁶ Extraído de: <https://newsroom.cisco.com/feature-content?type=webcontent&articleId=2058773>.

Cuadro 63.
Las narrativas de Cisco



FUENTE: Cuadro de elaboración propia

La distribución lógica de las narrativas de la empresa muestra dónde se concentra la atención y cuáles (casilleros lógicos) quedan vacíos. En el caso de Cisco, la palabra “tecnología” es la que impera en el discurso, aliada a la conexión —“conectar lo desconectado”— y a la construcción “de puentes entre la esperanza y la posibilidad”. El hecho de que más de la mitad del personal haya dedicado tiempo a tareas de voluntariado (casillero 4) tiene coherencia con la cultura de la empresa (casillero 7) de otorgar como beneficio a sus empleados días libres remunerados destinados al trabajo solidario.

La estrategia que indica que lo innovador reside en las personas y no en las tecnologías (casillero 3) también guarda coherencia con la ideología/teoría (casillero 1) de buscar personas con alto coeficiente de inteligencia emocional, que tengan mente flexible y puedan ser creativas; faltó descubrir qué métodos (casillero 2) utilizan para ello.

El plan de responsabilidad social como el programa *Time2give*, se complementa con planes de *marketing* (casillero 4) orientados a sus clientes, que buscan crear relaciones duraderas. En la dimensión simbólica de la cultura organizacional se evidencia una política de inclusión y de aceptación de la

diversidad, aunque cabe señalar que no se debe considerar que esa política sea buena en sí misma, sino a que es “buena para los negocios”.

En términos de la matriz de belleza organizacional MAIA, se encontraron narrativas para todos los casilleros de la primera columna (tricotomía) y para la última fila (correlatos). No se encontraron narrativas para los casilleros de los métodos, las acciones y las evaluaciones de las acciones de la compañía (casilleros 2, 5 y 6). En los fines o propósitos que guían su accionar (casillero 9), la metáfora del puente es imprecisa ya que no se sabe qué entienden por “esperanza” ni a quiénes se refiere. La tecnología, nuevamente aparece en el discurso como el factor “posibilitador” para la construcción del referido puente.

HILTON

El Instituto *Great Place to Work* clasificó a Hilton como el mejor lugar para trabajar más de 100 veces. Su participación en GPTW comenzó en el año 2016 cuando la empresa consiguió certificar hoteles en distintas partes del mundo como India, Turquía, China, Perú, Colombia y Estados Unidos, entre otros. Así, mantuvieron la calificación durante cuatro años seguidos logrando ser la única empresa de la industria hotelera categorizada como mejor lugar para trabajar.

La cultura organizacional es una de las dimensiones que la empresa considera fundamental para lograr el éxito del negocio. Los miembros del equipo, empleados y colaboradores, son quienes representan la cultura y los valores para los huéspedes brindándoles una experiencia memorable. De ese modo, para la organización, las personas que en ella trabajan son las que conducen al éxito. Si son respetados, recompensados y premiados, serán capaces de brindar un servicio de calidad que haga sentir de igual manera a los huéspedes que allí se hospedan. Así, se logran huéspedes satisfechos, clientes internos felices y éxito empresarial. La empresa invierte en programas de capacitación y desarrollo profesional y, además, los integrantes de la organización pueden participar, generar ideas e involucrarse en las decisiones estratégicas.

La empresa cuenta con planes de beneficios como la ampliación de la licencia parental o por duelo, flexibilidad horaria, asistencia para adopción, entre otros. Impulsa campañas publicitarias como *Women@Hilton* con la intención de fomentar la diversidad e inclusión laboral. Joachim Hartl, director general de área para la Península Ibérica de Hilton, explica:

“Este reconocimiento corrobora nuestro compromiso por crear un excelente entorno laboral para todos los miembros de nuestro equipo,

independientemente de su origen, función o procedencia, apostando por la diversidad, la innovación y la sostenibilidad como principios fundamentales. Nuestros team members son el pilar fundamental, ellos son los mejores embajadores culturales para cumplir nuestra misión de ser la empresa más hospitalaria del mundo. Gracias a su esfuerzo y dedicación podemos evolucionar y encontrar nuevas alternativas en el camino por proporcionar un turismo más responsable”⁷

Cuadro 64.
Las narrativas de Hilton

Matriz MAIA – HILTON



FUENTE: Cuadro de elaboración propia

En las narrativas de Hilton se destaca la mención a los miembros de su equipo. Está presente en sus estrategias el casillero 3, en el que se hace referencia a que el éxito del negocio depende de ellos y en los casilleros 7, 8 y 9. En este caso hay una alineación entre el desarrollo profesional que la empresa no enuncia directamente pero expresa en términos de capacitación para que las conductas esperadas del equipo compartan la pasión por la hospitalidad. Este parece ser el fin o propósito principal de la organización, tal como expresa la “misión” de ser la compañía “más hospitalaria del mundo”.

⁷ Extraído de: http://www.rhhdigital.com/secciones/empresa/140952/Hilton-reconocida-como-Best-Workplace-en-el-ranking-de-Great-Place-to-Work?target=_self.

Como en el caso anterior, la tercera fila (correlato) tiene narrativas para todos los casilleros que la integran. No se encontraron expresiones para los casilleros de las teorías, métodos, planes y acciones (casilleros 1, 2, 4 y 5). De todos modos, puede inferirse que la empresa se focaliza en preparar a su equipo de colaboradores para que brinde la mejor experiencia a sus clientes y logre conquistar su fidelidad.

SALESFORCE

De las tres empresas ganadoras en 2019, Salesforce es la más joven y la menor en cantidad de empleados. Fundada en 1999, desarrolló una tecnología innovadora para que las empresas se relacionen con sus clientes, una plataforma CRM (*Customer Relationship Management*) que brinda una vista única de todos los clientes, integral y compartida por todos los departamentos.

Si bien los primeros softwares de gestión de la cartera de clientes surgieron en la década de 1980, el término CRM fue acuñado por Tom Siebel en 1993. En la década de 1990 se desarrollaron los *call centers* y se consolidó el concepto de administrar para satisfacer al cliente, o lo conocido como «Marketing relacional». La innovación de Salesforce fue reemplazar el software tradicional de CRM instalado en las computadoras de las empresas por un software en la nube, disponible en cualquier momento y en cualquier lugar. Esta innovación le permitió a la compañía crecer y atender alrededor de 150.000 clientes en el mundo.

Los rasgos de la cultura organizacional de Salesforce la autodefinen con una palabra que la organización expresa como “nuestra esencia”:

“Bienvenido a nuestra Ohana.

En la cultura hawaiana, “Ohana” significa familia y es el vínculo que une a las personas. Nuestra Ohana se basa en cuatro valores fundamentales que nos motivan a trabajar juntos diariamente para mejorar el mundo.

- Confianza

Nos comunicamos de manera directa con nuestros clientes, y hacemos lo necesario para que sus datos estén seguros.

- Éxito del cliente

Estamos obsesionados con el éxito de nuestros clientes y estamos orgullosos de sus logros.

- Innovación

Buscamos ideas que nos ayuden a cambiar nuestra empresa, nuestro país y tal vez el mundo.

- Igualdad

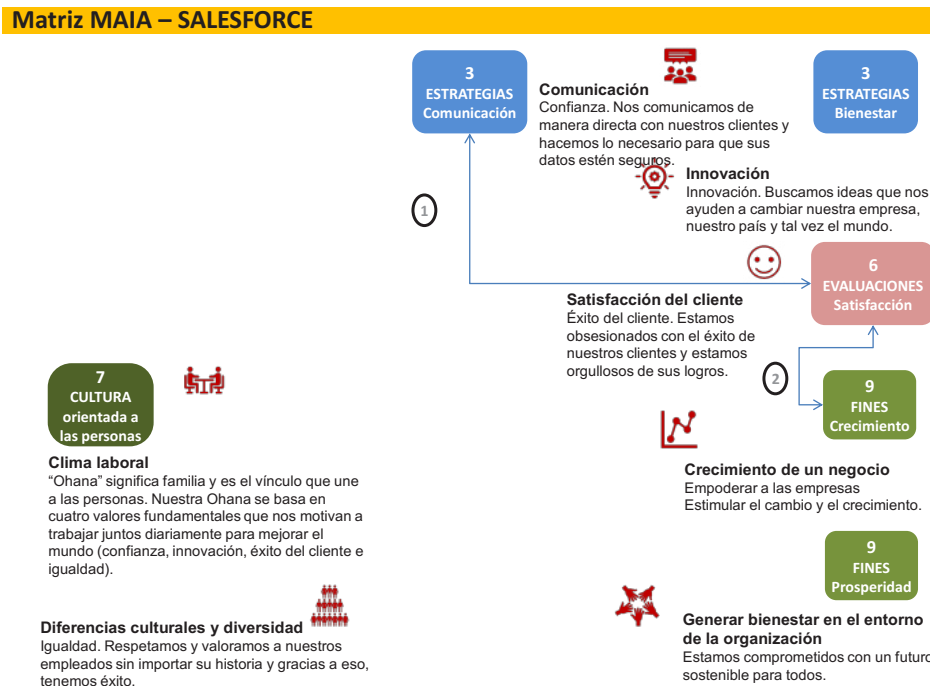
Respetamos y valoramos a nuestros empleados sin importar su historia y gracias a eso, tenemos éxito”.

A estos rasgos que la organización define como su esencia, se le agregan los enunciados de su visión y misión:

“Para que las empresas puedan conectarse con sus clientes de una manera completamente nueva. La declaración tiene estos puntos principales: empoderar a las empresas y estimular el cambio y el crecimiento.

Estamos comprometidos con un futuro sostenible para todos. La declaración tiene los siguientes puntos: compromiso y futuro para todos”.⁸

Cuadro 65.
Las narrativas de Salesforce



FUENTE: Cuadro de elaboración propia

De acuerdo con la matriz de belleza organizacional MAIA, Salesforce enuncia todos los casilleros de la tercera columna (tricotomía). La empresa enfatiza su cultura organizacional resumiéndola con la palabra en hawaiano Ohana que significa familia. Sin embargo, sus fines, estrategias y evaluaciones (casilleros 9, 6 y 3), todos de la tercera tricotomía, se refieren al cliente. Buscan y dicen

⁸ Extraído de: <https://www.salesforce.com/mx/company/about-us/>.

estar obsesionados por el éxito de sus clientes, que asocian con el éxito propio. El fin que expresan como compromiso con un futuro sostenible para todos, es un enunciado muy amplio ¿quiénes son todos? Al mismo tiempo no se expresa qué planes (casillero 4) y acciones (casillero 5) se realizan para cumplir con el fin del futuro sostenible. Tampoco se encontraron enunciados para los casilleros sobre las teorías o ideales y efectos pragmáticos de sus acciones (casilleros 1 y 8).

6.2.2 Ranking en España Great Place to Work 2019

Las empresas seleccionadas en el ranking de España de 2019 son: 1) Entre 50 y 500 empleados: Cisco, SAS y Ecoembes 2) Entre 501 y 5000 empleados: Lilly, MARS y Randstad y 3) Con más de 5000 empleados: Mapfre, Ikea y Atento. En el Cuadro 64 se detallan algunas informaciones sobre las empresas con más de 5000 empleados.

Cuadro 66.

Empresas ganadoras en el ranking de GPTW en 2019 en España

NOMBRE	FECHA DE FUNDACIÓN	RAMO DE ACTIVIDAD	CANTIDAD DE EMPLEADOS
1. MAPFRE	1933	Seguros	Más de 34.000
2. IKEA	1943	Fabricación y venta de muebles	Más de 210.000
3. ATENTO	1999	Servicios de relación con clientes	Más de 160.000

FUENTE: Cuadro de elaboración propia

MAPFRE

De todas las empresas ganadoras de premios que se presentan en este capítulo, la más antigua es la Mutual de la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España (MAPFRE). Una cooperativa de propietarios agrícolas que fundó la aseguradora para la previsión contra accidentes de trabajo. Aproximadamente 50 años después de su fundación se expandió desde España a otros países transformándose en una prestigiosa corporación que actúa en el ámbito de los seguros.

La compañía desarrolló un sistema de procesamiento de la información que redujo el tiempo de respuesta de los siniestros, de aproximadamente dos días, a menos de dos minutos. El Observatorio MAPFRE de Finanzas Sostenibles cuenta con ciclos de encuentros junto con diversas instituciones académicas para abordar

cuestiones como de qué manera las finanzas contribuyen a solucionar los problemas de las personas.

El actual presidente de la compañía desde el 2012, Antonio Huertas, comenzó a trabajar en MAPFRE en 1988 y 30 años después publicó junto con Iñaki Ortega, director de la Deusto Business School el libro titulado *La rebelión de las canas* (2018) que es una de las obras recomendadas a los empresarios y directivos, relacionadas en el Capítulo 1 de esta investigación.

La compañía enuncia como su visión “Ser la aseguradora global de confianza” y presenta cuatro pilares de valores:

“Solvencia

- Fortaleza financiera con resultados sostenibles.
- Diversificación internacional y consolidación en los diferentes mercados.

Integridad

La ética rige el comportamiento de todas las personas.

Enfoque socialmente responsable en todas nuestras actividades.

Vocación de servicio

Búsqueda permanente en el desarrollo de nuestras actividades.

Iniciativa continua orientada al cuidado de la relación con el cliente.

Innovación para el liderazgo

Afán de superación y mejora constantemente.

Tecnología útil al servicio de los negocios y de sus objetivos.

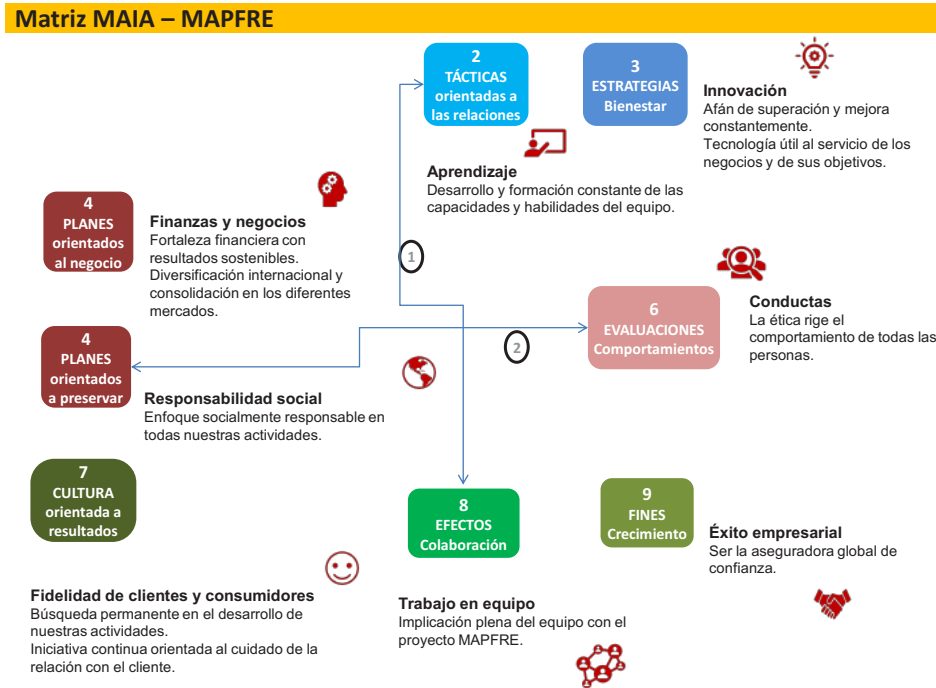
Equipo comprometido

Implicación plena del equipo con el proyecto MAPFRE.

Desarrollo y formación constante de las capacidades y habilidades del equipo”.

⁸ Extraído de: <https://www.mapfre.com.ar/seguros-ar/sobre-mapfre-argentina/mision-vision-valores/>.

Cuadro 67.
Las narrativas de Mapfre



FUENTE: Cuadro de elaboración propia

La empresa considera que su equipo de colaboradores está implicado en el proyecto de la compañía (casillero 8) que es “ser la aseguradora global de confianza” (casillero 9). Este efecto de colaboración guarda coherencia con el casillero 2, referido a los métodos orientados a las relaciones: desarrollar las capacidades y habilidades de su equipo, o sea, dar posibilidades de aprender en el trabajo. También las conductas éticas se relacionan con los planes que enfocan la responsabilidad social que la empresa dice mantener. Los planes orientados al negocio (casillero 4), que tienden a la diversificación internacional, son coherentes con el fin de ser una aseguradora global. El cuanto a la cultura organizacional (casillero 7), se orienta a resultados, cuidando la relación con los clientes, para lo que sigue una estrategia de innovación para la mejora continua.

Como en algunos casos anteriores, los casilleros de la tercera fila (correlatos) están completos. No se encontraron referencias al casillero 5 de las acciones. También faltaron referencias al casillero 1, pero se puede inferir que sus ideales se orientan a las relaciones, en particular observando el comportamiento de los consumidores de los servicios de seguro.

IKEA

Fue fundada en Suecia en 1943, 10 años después que MAPFRE y actúa en 28 países en el mundo; en España trabajan aproximadamente 8.403 personas. Está dedicada a la fabricación y venta minorista de muebles en paquete plano, colchones, electrodomésticos y objetos para el hogar.

La palabra IKEA está formada por las iniciales de su fundador Ingvar Kamprad (IK) más la primera letra de Elmtaryd y Agunnaryd (EA), que son respectivamente la granja y la aldea donde creció su fundador. La marca IKEA pertenece a una fundación establecida en los Países Bajos, controlada por la familia Kamprad, que cobra un canon a cada establecimiento que opera utilizando su marca.

Su modelo de negocio es innovador y sencillo; ofrece una amplia variedad de productos de decoración del hogar funcionales, de buen diseño y a precios asequibles para la mayoría de las personas. La compañía opera con terceros que son proveedores de dos tipos: a) los directos, que fabrican y entregan productos acabados (1.000 empresas aproximadamente), y b) los que le prestan servicios, financieros, de seguridad, transporte, etc. (aproximadamente 50.000 empresas). La empresa sostiene una relación con sus proveedores a largo plazo, basada en la confianza y en la unión de fuerzas.

Henrik Elm, el gerente de compras mundial, sostiene que la relación a largo plazo con los proveedores es la base para que ellos inviertan en producir mucho, con bajos costos y pocos residuos. La compañía tiene un plan para 2030 que tiende a proteger el clima y el medio ambiente. Para ello se propone eliminar los plásticos en sus productos y ofrecer servicios de reacondicionamiento y de alquiler de muebles.

La cultura de la empresa se autoenuncia como construida sobre entusiasmo, unidad y actitud de logro. El modelo de negocio de montar y transportar un mueble para economizar los costos, de acuerdo con lo enunciado en su página *web*, atribuye su éxito a un *marketing* eficaz basado en:

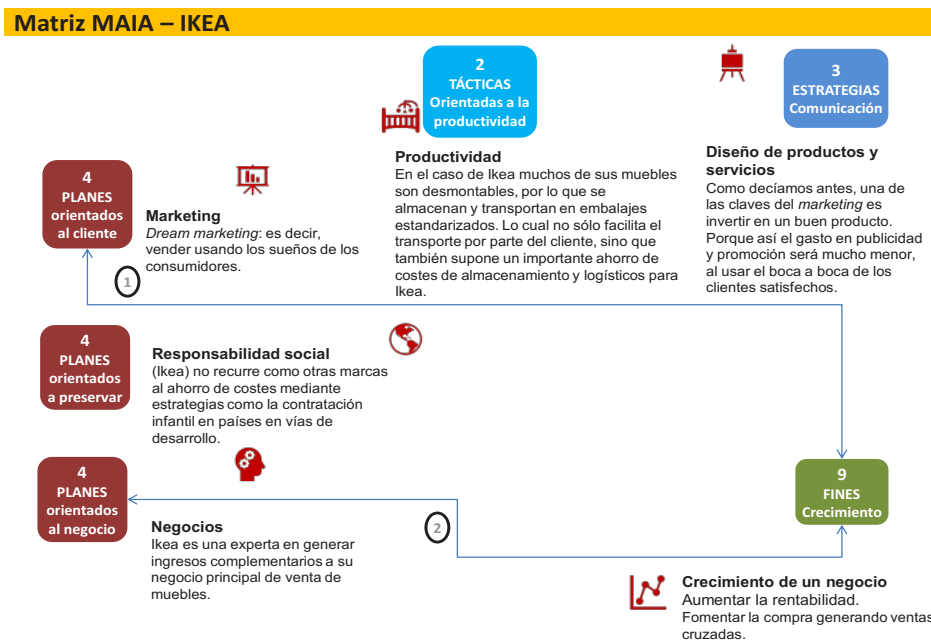
“Diseño del producto: como decíamos antes, una de las claves del marketing es invertir en un buen producto. Porque así el gasto en publicidad y promoción será mucho menor, al usar el boca a boca de los clientes satisfechos. En el caso de Ikea muchos de sus muebles son desmontables, por lo que se almacenan y transportan en embalajes estandarizados. Lo cual no sólo facilita el transporte por parte del cliente, sino que también supone un importante ahorro de costes de almacenamiento y logísticos para Ikea. Además todos los muebles vienen con instrucciones y herramientas para facilitar su montaje. Ikea llega a fabricar anualmente la friolera de 50 millones de llaves Allen.

Responsabilidad Social Corporativa: a pesar de que Ikea se especializa en un producto de precio medio–bajo, no por eso recurre como otras marcas al ahorro de costes mediante estrategias como la contratación infantil en países en vías de desarrollo. Esto tiene un efecto positivo sobre su marca, a diferencia de los escándalos de otras compañías multinacionales.

Merchandising: o acciones de *marketing* para aumentar la rentabilidad en el punto de venta. Ikea es una experta en generar ingresos complementarios a su negocio principal de venta de muebles. Los restaurantes de Ikea no sólo son una gran fuente de ingreso, sino que hacen que los clientes sigan comprando tras recuperar energías con un perrito caliente. Durante el camino que recorre la tienda, más propio de un laberinto y que hace imposible salir sin comprar nada, hay numerosos puntos con bolsas donde guardar los productos. Así los compradores siempre tienen las manos libres para poder comprar más.

Dream marketing: es decir, vender usando los sueños de los consumidores. Ikea reproduce espacios y sensaciones en su tienda, como por ejemplo a través de la decoración de habitaciones reales. El diseño de interiores llega a tal detalle que fomenta la compra de productos relacionados, generando ventas cruzadas¹⁰.

Cuadro 68.
Las narrativas de Ikea



FUENTE: Cuadro de elaboración propia

¹⁰ Extraído de: <https://www.ikea.com/es/es/this-is-ikea/about-us/vision-e-idea-de-negocio-pub9cd02291#:~:text=Nos%20apasiona%20la%20vida%20en%20casa.&text=Queremos%20que%20nuestro%20negocio%20tenga,vida%20m%C3%A1s%20sostenible%20en%20casa.>

En el caso de Ikea, todas las narrativas se refieren al negocio, con excepción de la que indica que tienen planes de responsabilidad social al no contratar trabajo infantil. Esta empresa deja claro que su propósito es aumentar la rentabilidad (casillero 9) utilizando métodos que contribuyan con la productividad, como el ahorro de costos de almacenamiento y logísticos. Su estrategia de diseño de productos también tiende al ahorro de costos de publicidad. Los planes de *marketing* y de negocios están pensados para seducir a sus clientes, impulsándolos tanto a comprar sus productos como a consumir en sus espacios de venta. En este caso quedaron sin completar los casilleros 1, 5, 6, 7 y 8. Algunos indicios de las acciones aparecen en los planes, como el dream marketing, que implica acciones de diseño del lugar de venta, es decir, los locales donde circulan los clientes, para invitarlos a soñar con espacios similares en sus hogares y comprar los productos expuestos. No se dice nada sobre la cultura de la organización, que parecería orientarse más hacia los resultados que hacia las personas.

ATENTO

La empresa surgió cuando el grupo español Telefónica concentró sus call centers de España y América Latina en 1999, actuando en 14 países con más de 160.000 empleados. En el 2012 Telefónica vendió el paquete accionario de Atento a un grupo de compañías controladas por Bain Capital, una compañía de fondos de inversiones con sede en Boston. La operación fue considerada parte de una política de desinversión en activos no estratégicos de Telefónica, para incrementar la flexibilidad financiera y reducir su deuda. El 7 de mayo de 2020 se anunció que Bain Capital vendía sus acciones a HPS Investment Partners, GIC y un fondo de inversiones del grupo Farallon Capital Management.

La empresa continúa prestando servicios de externalización de relaciones con el cliente (CRM) con un plan estratégico dirigido a implementar mejoras operativas y de la capacidad digital con vistas al crecimiento de su participación en el mercado. El consejero delegado de Atento sostiene que “la misión de la compañía a largo plazo sigue siendo aumentar el valor para los accionistas”.

En su página web, la compañía anuncia los siguientes valores:

“Integridad

- Honestidad, transparencia y respeto ante todo, basándonos en fuertes principios éticos.
- Hacemos lo correcto, aun cuando nadie nos mire... y si nos vieran, nos sentiríamos orgullosos.

- Lideramos con ejemplo y somos empáticos. Tratamos a los demás como nos gustaría que nos trataran.
- Tenemos disciplina financiera y operacional.

Agilidad

- Tenemos sentido de urgencia en todo lo que hacemos, tomando decisiones con rapidez.
- Cometemos errores, pero aprendemos de ellos y no los repetimos.
- Cuando enfrentamos problemas, los solucionamos y procuramos mejorar.
- Evolucionamos de forma expedita, compartiendo y adaptando ideas rápidamente.

One Team

- Somos una sola compañía global. Trabajamos y ganamos como un solo equipo.
- Anteponemos el bien colectivo a los intereses individuales.
- Somos fiables, contribuimos al trabajo de nuestros colegas y colaboramos en proyectos compartidos.
- Nos comunicamos para generar sinergias y compartir buenas prácticas.

Orientación al cliente

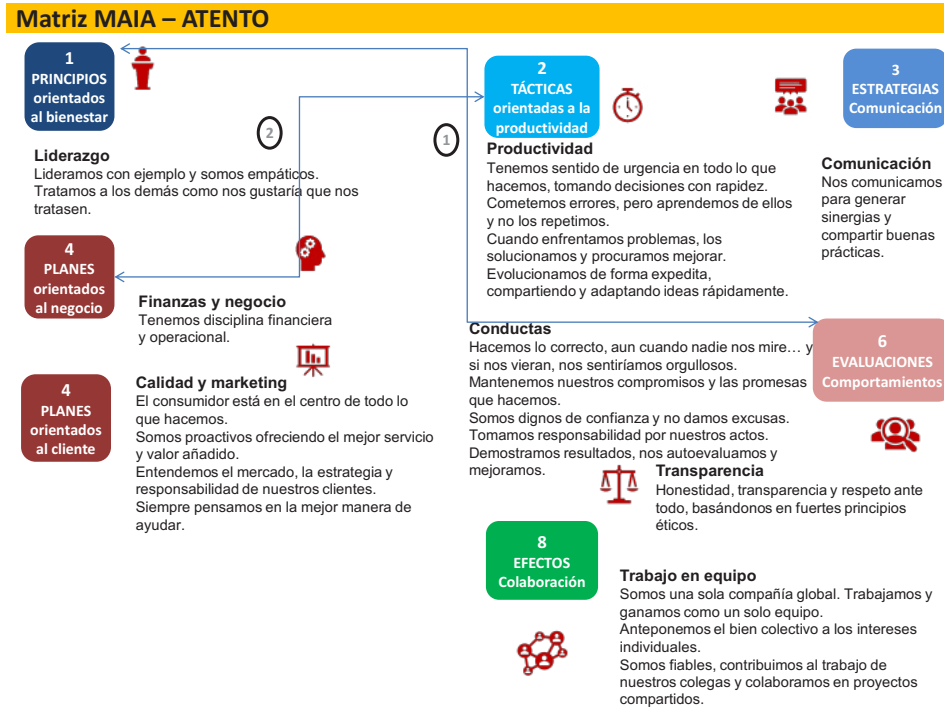
- El consumidor está en el centro de todo lo que hacemos.
- Somos proactivos ofreciendo el mejor servicio y valor añadido.
- Entendemos el mercado, la estrategia y responsabilidad de nuestros clientes.
- Siempre pensamos en la mejor manera de ayudar.

Accountability

- Mantenemos nuestros compromisos y las promesas que hacemos.
- Somos dignos de confianza y no damos excusas.
- Tomamos responsabilidad por nuestros actos.
- Demostramos resultados, nos autoevaluamos y mejoramos”.

¹² Extraído de: <https://atento.com/es/quem-somos/>.

Cuadro 69.
Las narrativas de Atento



FUENTE: Cuadro de elaboración propia

Considerando la matriz de belleza organizacional, Atento tiene completados todos los casilleros de la primera fila y columna (correlato y tricotomía que refieren a la primeridad). Basada en un liderazgo íntegro (casillero 1), la empresa destaca en sus narrativas valores como la honestidad, la transparencia, el respeto, y repite “somos fieles” y “somos dignos de confianza” (casilleros 6 y 9). Es interesante este énfasis en una compañía que no se dedica a las finanzas, como un banco o una aseguradora, empresas en las que normalmente, por el ramo de actividad, se requiere la confianza de los clientes.

Los planes orientados al cliente (casillero 4) tienen en contrapartida métodos orientados a la productividad (casillero 2), como la agilidad para tomar decisiones, aun cometiendo errores. La empresa destaca su disciplina financiera y se considera una compañía global que antepone el bien colectivo a los intereses individuales (casillero 8). No se encontraron comentarios que describan los fines o propósitos de la organización (casillero 9); si no se dijera el nombre de la empresa sería difícil deducir por sus narrativas a qué se dedica. Solo menciona en su estrategia (casillero 3) la comunicación para compartir buenas prácticas, pero no se sabe cuáles. No se encontraron relatos sobre sus propósitos, como tampoco sobre sus

acciones (casillero 5). Una variable de esta dimensión es el lugar de trabajo y, en particular en las empresas de call center, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) asegura que el trabajo es uno de los más precarios en el sector de las telecomunicaciones.

6.2.3 Ranking en la Argentina Glassdoor 2020

Las empresas seleccionadas en el ranking de Glassdoor en la Argentina en 2020 son: 1) SAP, 2) Tenaris y 3) Mercado Libre. En el **Cuadro 70** se detallan algunas informaciones

Cuadro 70.

Empresas ganadoras en el ranking de Glassdoor en 2020 en Argentina

NOMBRE	FECHA DE FUNDACIÓN	RAMO DE ACTIVIDAD	CANTIDAD DE EMPLEADOS
1. SAP	1972	Diseño de productos informáticos de gestión	Más de 59.000
2. TENARIS	2002	Industria metalúrgica	Más de 23.000
3. MERCADO LIBRE	1999	Comercio on-line (<i>e-commerce</i>)	Más de 10.000

FUENTE: Cuadro de elaboración propia

SAP

La empresa SAP (*Systeme Anwendungen und Produkte*) que significa, Sistemas, Aplicaciones y Productos, fue fundada por cinco programadores emprendedores en 1972 en Mannheim, Alemania. Es líder del mercado en software de aplicaciones empresariales y se dedica al diseño de productos informáticos de gestión empresarial. Opera en Europa, Oriente Medio, África, Estados Unidos, Canadá, América Latina, el Caribe, Asia y Japón, por medio de una red de 115 filiales.

Como líder en software de tecnología, SAP expandió sus relaciones dentro del mundo del deporte y el entretenimiento. Estas asociaciones le han brindado a SAP la capacidad de crear soluciones tecnológicas que involucren al público, los

¹³ SAP. (2020). Company Information. Extraído de: <https://www.sap.com/latinamerica/index.html>.

medios, los jugadores y los entrenadores, integrando análisis de datos residentes en la nube en tiempo real.¹³

Además del primer lugar conquistado en Glassdoor en el año 2020, SAP también obtuvo ranking en *Great Place to Work*, en la Argentina: el sexto puesto en 2019 y el quinto en 2018.

La empresa cuenta con innovadores programas de inclusión, como la incorporación de personas autistas (es pionera en el país): También fomenta la participación de los colaboradores en redes de voluntarios y comités, como la red de mujeres, la de diversidad, la de discapacidad, de talento joven, autismo en el trabajo y *Welfare Team*.

En su página *web* la compañía enuncia su propósito y describe sus ideales e iniciativas. Su propósito es: “Ayudar al mundo a funcionar mejor y a mejorar la vida de las personas” y sus iniciativas:

“Liderar con propósito

Aplaudimos a nuestra red de clientes y socios que lideran con un propósito durante estos tiempos.

Economía circular

Aspiramos a un mundo sin residuos.

Acción climática

Aspiramos a un mundo con emisiones responsables.

Igualdad para todos

Aspiramos a un mundo donde todos sean iguales.

Emprendimiento social e inclusivo

Aspiramos a un mundo impulsado por el espíritu empresarial innovador.

Fuerza laboral calificada e inclusiva

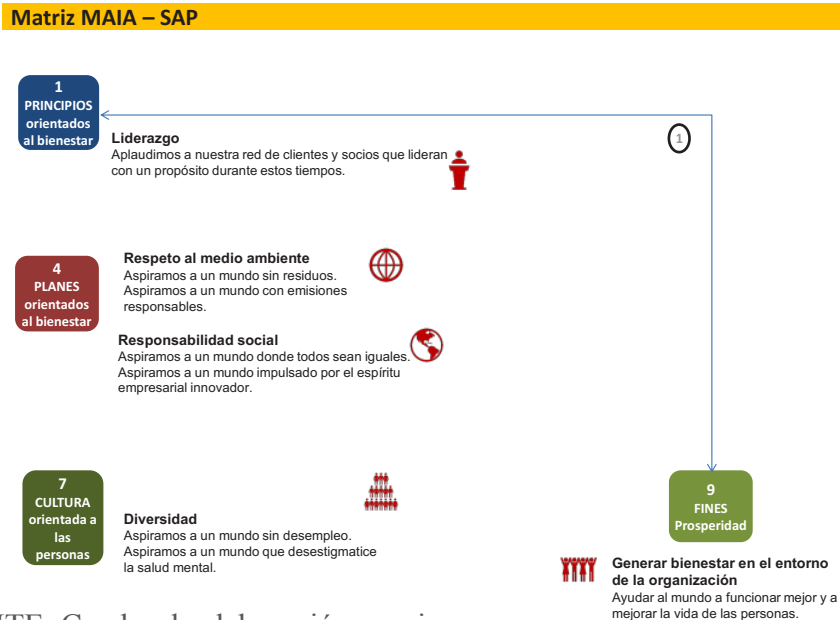
Aspiramos a un mundo sin desempleo.

Salud mental y bienestar

Aspiramos a un mundo que desestigmatice la salud mental”.¹⁴

¹⁴ Extraído de: <https://www.sap.com/corporate/en/purpose.html>. Traducción libre de la autora.

Cuadro 71.
Las narrativas de Sap



FUENTE: Cuadro de elaboración propia

En general las declaraciones de Sap representan expresiones de deseos más que rasgos de identidad de la compañía. En los planes y la cultura (casilleros 4 y 8) todas las frases comienzan con la palabra “aspiramos”, aspiraciones referidas a lo que se puede resumir como un mundo mejor, que es lo que expresan en sus fines (casillero 9). No mencionan sus métodos de trabajo ni sus estrategias, acciones, efectos y evaluaciones (casilleros 2, 3, 5, 6 y 8), de modo que se refleja poco de la identidad empresarial en estos relatos. Solamente está completa la primera columna de la matriz MAIA que se refiere a la primeridad o condiciones previas expresadas en las ideas, los planes para implementarlas y la cultura con la que cuentan.

TENARIS

Tenaris S.A. es una empresa dedicada a la metalurgia perteneciente al grupo argentino Techint, siendo mundialmente reconocida como líder en la producción de tubos de acero sin costura para las industrias de petróleo y de gas. Se dedica a los procesos de fabricación de acero, laminado y conformado de tubos de acero (con o sin costura), tratamiento térmico, roscado y acabado, además brinda servicios de tecnología avanzada de productos y de gestión de la cadena logística para multinacionales industriales y de ingeniería.

La empresa surge en 2002 como consecuencia de la alianza entre Siderca, Tamsa y Dalmine. En el año 2019 se expandió a Medio Oriente y se alió con la siderúrgica rusa Severstal para construir una planta de tubos con costura en Siberia

Occidental, aprovechando la ubicación estratégica para brindar un mejor servicio al mercado de productos de tubería OCTG. En el año 2020, adquirió IPSCO Tubulars, fortaleciendo su presencia en América del Norte.

La compañía cuenta con plantas industriales en Argentina, Brasil, Canadá, Colombia, Ecuador, Indonesia, Italia, Japón, México, Rumania, Arabia Saudita y Estados Unidos. Posee cuatro centros de Investigación y Desarrollo (I+D) y atiende a más de 2.500 clientes.¹⁵

Tenaris obtuvo otros reconocimientos que provienen en gran parte por sus anuncios de desarrollo y de gestión. A comienzos del año 2020, frente a la situación de pandemia de COVID-19, Tenaris brindó ayuda económica para diferentes hospitales. No obstante desde agosto de 2020 se encuentra ante un conflicto con el gremio Unión Obrera Metalúrgica por el despido de cinco personas y reducciones de sueldos.

La compañía enfatiza su enfoque ético y socialmente responsable para con las comunidades y el medioambiente, lo que le otorgó los premios *Worldsteel* por tres años consecutivos. Cuenta con programas de inversión en proyectos enfocados en la sustitución de materiales nocivos, reemplazo de materias primas por otras recicladas, soluciones para el tratamiento y consumo industrial del agua y, además, inversiones en centros de investigación y desarrollo de centros educativos.

La empresa manifiesta que comparte una filosofía de presencia a largo plazo, con compromiso con el desarrollo local, la calidad y la tecnología. En sus valores destaca:

“Multilocalidad

Las empresas del Grupo Techint son empresas industriales “multi-locales” profundamente radicadas en los países donde operan, y se establecen con ese objetivo. Por lo tanto, poseen un sólido conocimiento de las culturas locales, y son capaces de reconocer y nutrirse de las fortalezas y habilidades locales. Las empresas se comprometen con el progreso económico y contribuyen al desarrollo y crecimiento local a través de sus logros, inversión en recursos humanos e inversiones destinadas a mejorar el bienestar de las comunidades donde operan. Respetan, cuidan y contribuyen con la calidad del ambiente que las rodea.

Profesionalismo

La gerencia de las empresas del Grupo Techint es reconocida por su profesionalismo y por el estricto control financiero y operativo que ejerce en todas sus sociedades. Las empresas del Grupo Techint son socios ideales

¹⁵ Tenaris. (2003 - 2020). Sobre nosotros. Extraído de: <https://www.tenaris.com/es/acerca-de-nosotros/>.

para iniciativas comerciales, y a menudo conforman joint ventures con socios locales y extranjeros donde sea que hayan establecido presencia.

Las empresas del Grupo Techint buscan la competitividad en los mercados internacionales, en base a la calidad, tecnología y entendimiento de las necesidades de los clientes.

Pasión por la tecnología

Las empresas del Grupo Techint siempre se han enorgullecido por su capacidad de gestionar proyectos complejos y de integrar tecnología de última generación en todos los campos operativos, comenzando con las propias instalaciones industriales y de servicios de las empresas y los lazos de información y comunicación que le permiten operar a nivel mundial.

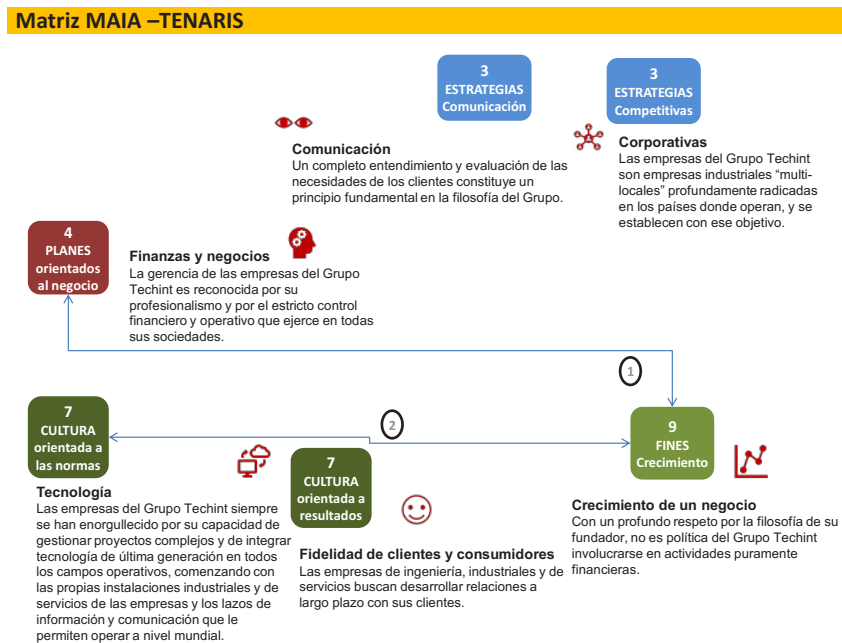
Cercanía con los clientes

Un completo entendimiento y evaluación de las necesidades de los clientes constituye un principio fundamental en la filosofía del Grupo.

Las empresas de ingeniería, industriales y de servicios buscan desarrollar relaciones a largo plazo con sus clientes.

Con un profundo respeto por la filosofía de su fundador, no es política del Grupo Techint involucrarse en actividades puramente financieras”.¹⁶

Cuadro 72.
Las narrativas de Tenaris



FUENTE: Cuadro de elaboración propia

¹⁶ Extraído de: <http://www.techintgroup.com/es-es/values/>.

En todas sus narrativas, en todos los casilleros de la matriz MAIA, se expresa que la empresa pertenece a un grupo empresario y en sus estrategias (casillero 3) destaca que se trata de empresas industriales con una modalidad de operación multilocal. Se encuentra coherencia entre los planes financieros (casillero 4) con estricto control y los fines de la organización (casillero 9) que aclaran que no se involucran en actividades puramente financieras. Así dejan sentado que son una empresa dedicada a la producción de bienes con base tecnológica (casillero 7). La tecnología incorporada a sus operaciones con el objetivo de gestionar proyectos complejos es motivo de orgullo para la empresa. No se encontraron expresiones para el casillero 1 y 2, si bien se podría inferir que sus ideales y sus métodos se orientan a la productividad por medio de la organización del trabajo. Tampoco se refieren a sus acciones, evaluaciones y efectos pragmáticos (casilleros 5, 6 y 8). Para el casillero 8 es posible inferir la dimensión de la eficiencia con la correspondiente variable “trabajo eficiente”.

MERCADO LIBRE

La empresa se fundó en 1999, pero se gestó antes cuando Marcos Galperín y Hernán Kazah, ambos argentinos, se encontraban cursando un MBA en la Universidad de Stanford. Allí armaron el plan de negocios. El profesor de Finanzas Jack McDonald invitó a su clase al inversor estadounidense John Muse, a quien le presentaron el plan y se dispuso a invertir en el proyecto. Un año después de su fundación la plataforma de *e-commerce* se expandió, además de Argentina, Uruguay, México y Brasil a cuatro países de América Latina: Ecuador, Chile, Venezuela y Colombia.

El año 2000 fue marcado por el estallido de la burbuja de Internet, pero Mercado Libre consiguió sobrevivir y en 2001 firmaron un acuerdo con eBay, que se convirtió en el principal accionista de la compañía.

Después de ocho años de fundada la compañía crecía pero no era rentable; de todos modos, se propuso entrar en el mercado de capitales en la bolsa estadounidense y en el 2007 comenzó a cotizar en el índice Nasdaq. En el 2011 Kazah salió de la compañía y fundó, junto con su socio Nicolás Szekasy su propio fondo de inversiones KaszeK (*venture capital*) que invierte en start-up de negocios.

Actualmente Mercado Libre está presente en 12 países de América Latina y en Portugal, tornándose la empresa de tecnología líder en *e-commerce* en el continente. La web comercializa más de dos mil categorías de productos nuevos, semi-nuevos y usados, con 11 millones de vendedores y 52 millones de usuarios compradores activos. La empresa dice estar comprometida con la comunidad y

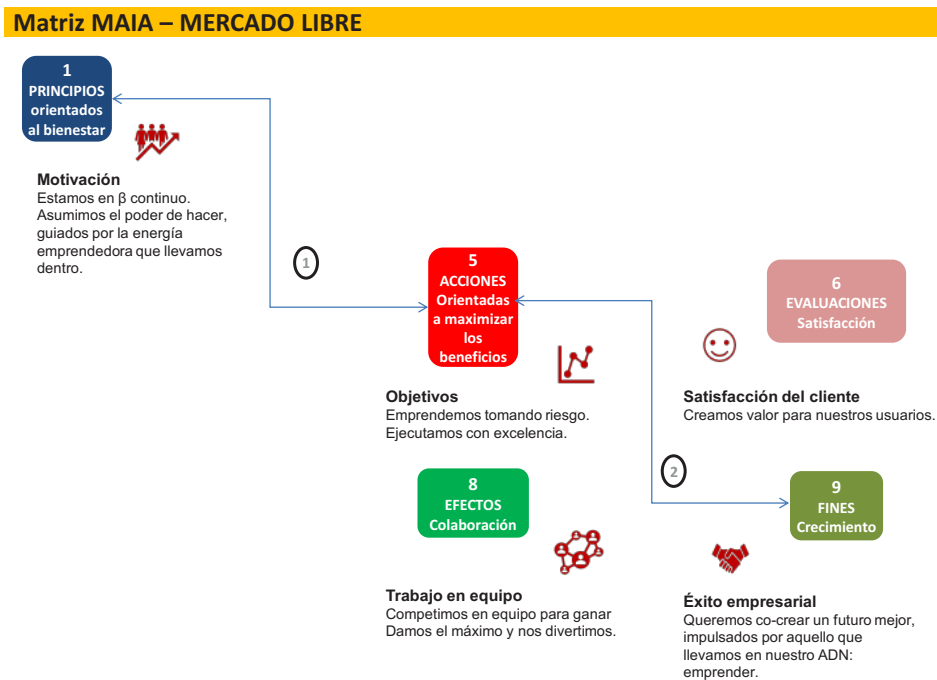
publica anualmente un reporte de sustentabilidad. Sostiene “Queremos co-crear un futuro mejor, impulsados por aquello que llevamos en nuestro ADN: emprender.

ADN Meli: energía emprendedora

Nuestra cultura y principios definen la base de todo lo que hacemos: nos desafían a ser protagonistas y a dar el máximo para capturar las mejores oportunidades. Nuestros principios culturales reflejan este espíritu:

- Creamos valor para nuestros usuarios.
- Emprendemos tomando riesgo.
- Ejecutamos con excelencia.
- Competimos en equipo para ganar.
- Estamos en β continuo. Asumimos el poder de hacer, guiados por la energía emprendedora que llevamos dentro.
- Damos el máximo y nos divertimos”.

Cuadro 73.
Las narrativas de Mercado Libre



FUENTE: Cuadro de elaboración propia

¹⁷ Extraído de: <https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/historia-de-mercado-libre/>.

La palabra clave que define a esta organización es “emprender”. Se conecta su motivación emprendedora (casillero 1) con acciones (casillero 5) para alcanzar sus objetivos con excelencia en coherencia con los fines (casillero 9) que –según expresan– llevan en su “ADN”. Enuncian, a modo de evaluación de sus acciones (casillero 6), que crean valor para sus usuarios. Varios casilleros de la matriz MAIA quedaron vacíos (casillero 2, 3, 4 y 7) y, como en otros casos, si se desconociera el nombre de la empresa resultaría difícil saber a qué se dedica ya que “emprender” es una palabra muy amplia.

A modo de resumen de esta sección en el Cuadro 76 se reúnen todas las dimensiones y variables que surgieron de las narrativas de las nueve empresas analizadas.

Cuadro 74.
Resumen de las narrativas de todas las empresas

	PRINCIPIOS <i>Primeridad</i>	TACTICAS <i>Segundidad</i>	ESTRATEGIAS <i>Terceridad</i>
FORMAS FUNDAMENTOS <i>Primeridad</i>	TEORIAS <i>Orientadas a la productividad</i>	METODOS <i>Orientados a la productividad</i> IKEA - ATENTO Productividad	ESTRATEGIAS <i>Competitivas</i> TENARIS Corporativas
	<i>Orientadas a las relaciones</i>	<i>Orientadas a las relaciones</i> MAPFRE Aprendizaje	<i>Comunicación</i> SALESFORCE - ATENTO - TENARIS Comunicación IKEA Diseño
	<i>Orientadas al bienestar</i> CISCO Inteligencia intuitiva, emocional ATENTO - SAP Liderazgo MERCADO LIBRE Motivación	<i>Orientados al bienestar</i>	<i>Bienestar</i> CISCO - MAPFRE - SALESFORCE Innovación HILTON Capacitación HILTON Desarrollo profesional y crecimiento Innovación
PRÁCTICAS PROCESOS <i>Segundidad</i>	PLANES <i>Orientados al negocio</i> MAPFRE - ATENTO - TENARIS Finanzas MAPFRE - IKEA - ATENTO - TENARIS Negocios	ACCIONES <i>Orientados a maximizar los beneficios</i> MERCADO LIBRE Alcanzar los objetivos	EVALUACIONES <i>Resultado económico</i>
	<i>Orientados al cliente</i> ATENTO Calidad CISCO - IKEA - ATENTO Marketing	<i>Orientados a los productos y servicios</i>	<i>Satisfacción</i> SALESFORCE - MERCADO LIBRE Satisfacción del cliente
	<i>Orientados a preservar</i> CISCO - MAPFRE - IKEA - SAP Responsabilidad social SAP Respeto al medio ambiente	<i>Orientados a la armonía</i>	<i>Comportamientos</i> HILTON - MAPFRE - ATENTO Conductas ATENTO Transparencia
	CULTURA <i>Orientada a las normas y poder</i> CISCO - TENARIS Tecnología	EFECTOS <i>Eficiencia</i> CISCO - HILTON Trabajo eficiente	LOGICA <i>Crecimiento</i> CISCO - SALESFORCE - IKEA - TENARIS Crecimiento de un negocio MAPFRE - MERCADO LIBRE Éxito empresarial
VALORES VALORACIONES <i>Terceridad</i>	<i>Orientada a los resultados</i> MAPFRE - TENARIS Fidelidad de clientes y consumidores	<i>Lealtad</i>	<i>Prestigio</i>
	<i>Orientada a las personas</i> CISCO Beneficios para los empleados CISCO - HILTON - SALESFORCE - SAP Diversidad HILTON - SALESFORCE Clima laboral	<i>Colaboración</i> MAPFRE - MERCADO LIBRE - ATENTO Trabajo en equipo	<i>Prosperidad</i> SALESFORCE - SAP Generar bienestar en el entorno de la organización HILTON Generar riqueza propia y en la sociedad

FUENTE: Cuadro de elaboración propia

6.3. Validación de las dimensiones organizacionales de “las mejores” empresas para trabajar

Como se mencionó al inicio de este capítulo, el objetivo principal de revisar las narrativas de las mejores empresas para trabajar consiste en validar las dimensiones y variables que se encontraron en los capítulos anteriores. Asumiendo que las “mejores” empresas se asimilan con las más “bellas”, la revisión de los valores con los cuales se identifican podría haber aportado variables diferentes a las ya identificadas, pero no resultó así. En el cuadro de resumen se evidencian casilleros vacíos lo que equivale a no haber encontrado ninguna mención de estos factores. Este fenómeno da lugar a algunas reflexiones.

En primer lugar, es innegable que los comentarios, las opiniones y las evaluaciones de los colaboradores contribuyen favorablemente con la mejora de las prácticas en las organizaciones, solo si se tienen en cuenta, por supuesto. En ese sentido, las iniciativas de *Great Place to Work* y de *Glassdoor* son bienvenidas, pese a que para la primera la iniciativa representa su negocio, ya que no es una organización sin fines de lucro.

En segundo lugar, las respuestas de los encuestados no se analizan directamente sino que son sometidas a algoritmos y métodos de interpretación que no están accesibles, de modo que la metodología no resulta científica.

Finalmente, en tercer lugar, cabe destacar que las dimensiones que se tienen en cuenta para evaluar los mejores lugares para trabajar —entiéndase los más bellos— son insuficientes ya que no abarcan todo el espectro del fenómeno de la estética organizacional con todas sus dimensiones y variables. Por este motivo, como culminación de esta investigación resulta muy relevante elaborar un esbozo de una teoría sobre la belleza en las organizaciones. Esta teoría podría proporcionar unas claves muy valiosas para el análisis de la estética organizacional en la toma de decisiones por parte de los empresarios y los directivos de las organizaciones.

Como ya se señaló, las dimensiones tienen relaciones entre sí, por lo tanto es necesario integrarlas. Esto puede hacerse de muchas formas y cualquiera podría resultar arbitraria. Las organizaciones son dinámicas y las variables que componen cada una de las nueve dimensiones o cuadrantes de la matriz enunciada en este trabajo pueden ser cambiadas de lugar. Por ejemplo, la calidad en los productos y servicios puede ser una estrategia (cuadrante 3) o puede materializarse en un plan de calidad certificada (cuadrante 4). Los beneficios no económicos para los empleados pueden formar parte de un plan de beneficios (cuadrante 4) o pueden ser parte de

la cultura organizacional (cuadrante 7). Las oportunidades de aprendizaje para los colaboradores pueden expresarse en métodos (cuadrante 2) o pueden ser parte de los propósitos de la organización (cuadrante 9), en el caso de las organizaciones educativas.

Visto de esta forma, cualquier intento de buscar formalizar una teoría sobre la belleza organizacional sería arbitrario. Pero la belleza en las organizaciones no se busca, se encuentra, porque está presente en diferentes formas, y la teoría no es la realidad, es una simplificación de la realidad. Así, en este trabajo se decidió utilizar los diez tipos de signo de la semiótica peirceana como fundamento teórico para organizar las diferentes formas en las que se presenta la belleza. Los diez tipos surgen de una combinación reglada de principios lógicos de la semiótica, es decir, modos de adoptar configuraciones particulares con énfasis a partir de aspectos formales, existenciales y valorativos.

La semiótica contribuye a ordenar los pensamientos, impresiones, creencias y sentimientos sobre la realidad. Los diez tipos de belleza que se enuncian a continuación provienen de una teoría, lo que necesariamente implica una visión simplificadora de la realidad y serán valiosos si se prueban como una teoría simple pero poderosa.

Para completar cada uno de los tipos se utilizaron las 30 variables de belleza, que surgieron de los mayores puntajes de valoración y del análisis factorial que se expuso en el capítulo 5 en el Cuadro 60 y se agregaron otras variables de las ya identificadas en la revisión teórica del capítulo 3¹⁸. Se buscó incluir en total entre cuatro y cinco variables o atributos para cada tipo. La inclusión fue guiada por un criterio lógico-semiótico, es decir, respetando las categorías de *primeridad*, *segundidad* y *terceridad* en los que se subdividieron cada uno de los nueve casilleros de la matriz MAIA. En unos pocos casos se cambió la variable de casillero, por ejemplo la comunicación pasó de ser considerada una estrategia (casillero 3) a formar parte de los planes (casillero 4). A continuación se exponen los diez tipos de belleza organizacional y sus atributos.

TIPO: TRADICIONAL (énfasis en los casilleros 1 – 2 – 3)

ATRIBUTOS

Buena organización del trabajo

Sentimiento de orgullo en el personal

¹⁸ En el Anexo 7 se relacionan todas las variables identificadas, tanto las que surgieron de la revisión teórica como las que surgieron de las investigaciones empíricas.

El exterior y el interior de sus edificios siguen un mismo estilo arquitectónico

Alta productividad

Estrategias competitivas

TIPO: ATRACTIVA (énfasis en los casilleros 4 – 2 – 3)

ATRIBUTOS

Posibilidad de aprender y de ser creativo en el trabajo

Oportunidad de ascenso o promoción

Diseño en el lugar de trabajo y en los productos y servicios

Planes de responsabilidad social y respeto al medioambiente

Planes de negocio claros y comunicación fluida

TIPO: MATERIALISTA (énfasis en los casilleros 4 – 5 – 3)

ATRIBUTOS

Estrategias corporativas comerciales y financieras (fusión, integración horizontal y vertical, etc.)

Publicidad e imagen de la organización

Seguimiento de los planes de negocio y los estados contables económicos y financieros

Sus acciones se focalizan en alcanzar los objetivos

TIPO: MERCANTIL (énfasis en los casilleros 4 – 5 – 6)

ATRIBUTOS

Planes de marketing orientados al cliente

Planes de calidad de sus productos y servicios

Inversión en investigación y desarrollo

Sentimiento de satisfacción en los clientes

TIPO: REALISTA (énfasis en los casilleros 7 – 5 – 6)

ATRIBUTOS

Evaluaciones directas y claras sobre los resultados del trabajo de su personal

Acciones focalizadas en el resultado económico

Buena posición en el mercado

Normas de seguridad y tecnología avanzada

TIPO: HUMANISTA (énfasis en los casilleros 7 – 8 – 6)

ATRIBUTOS

Relaciones humanas y management basado en sólidos valores

Solidaridad, ética y transparencia en el actuar
Beneficios para los empleados (comedores, home office, médicos, etc.)
Espacios físicos para rituales y encuentros informales
Actividades recreativas música y pausas para juegos

TIPO: CARISMÁTICA (énfasis en los casilleros 7 – 5 – 3)

ATRIBUTOS

Estrategias para el desarrollo profesional y el crecimiento económico de los colaboradores
Buen ritmo de trabajo, se decide rápido pero sin presión
Espacios físicos en buenas condiciones (seguridad, iluminación, temperatura, limpieza, etc.)
Clima organizacional, favorable a la creatividad e innovación

TIPO: CLÁSICA (énfasis en los casilleros 7 – 2 – 3)

ATRIBUTOS

Autonomía para decidir sobre los métodos de trabajo
Estrategias para construir y sostener una imagen y prestigio en la sociedad
Cuentan con la fidelidad por parte de sus clientes y consumidores
Cultura social en contextos económicos estables

TIPO: RACIONALISTA (énfasis en los casilleros 7 – 8 – 3)

ATRIBUTOS

Capacitación del personal
Adaptabilidad a los cambios del mercado
Cooperación entre sus miembros
Eficiencia en el trabajo

TIPO: VANGUARDISTA (énfasis en los casilleros 7 – 8 – 9)

ATRIBUTOS

Respeto a las diferencias culturales y a la diversidad
Trabajo en equipo y colaboración
Motivación, reconocimiento y buen alineamiento entre el management y los empleados
Búsqueda de riqueza propia y en la sociedad
Favorecimiento de la armonía entre la vida personal y profesional

En arquitectura la belleza puede definirse como “un lugar para sentirse bien” y es posible diseñar un edificio bello. En el caso del diseño organizacional, en cambio, solo es posible crear las condiciones favorables para que el lugar de trabajo sea un lugar para sentirse bien, para sentirse “como en casa”. Como ya se mencionó, no existe un único tipo de belleza. En los párrafos anteriores quedó esbozada una tipología teórica, útil para construir un estilo propio en la organización.

Conclusiones

De conformidad con la lógica triádica de la semiótica de Peirce, todos los capítulos que componen este trabajo se organizaron en tres secciones o apartados. Obedeciendo a esa misma estructura estética, también las conclusiones que se presentan a continuación se dividen en tres partes.

La primera responde a la pregunta “¿A qué se dedicó esta investigación y por qué?” Se brinda allí la **justificación** de la importancia del estudio de la estética organizacional, (*primeridad* – la originalidad).

Si se observan las organizaciones desde una perspectiva estética es razonable preguntarse ¿dónde está la belleza? La segunda parte se dedica a responder esta pregunta; para ello se describe brevemente el **desarrollo** del trabajo, (*segundidad* – lo que se hizo).

En la tercera parte se responde a la pregunta “¿Por qué es relevante conocer las dimensiones de la belleza en las organizaciones?”. Esta sección expone las **aportaciones** del trabajo en su totalidad presentando un esbozo de una teoría sobre la belleza organizacional representada por diez tipos de belleza (*terceridad* – la utilidad).

Finalmente se dejan abiertas nuevas líneas de investigación enunciando hipótesis por abducción.

1. Justificación

Tal como se mencionó en el inicio de este estudio, un ambiente laboral que propicie el involucramiento con el trabajo es requisito para que las personas desarrollen su creatividad. Sin embargo, en el ámbito de los estudios organizacionales, existen pocas investigaciones y escasa bibliografía dedicadas a la estética organizacional. En este sentido se propone aportar nuevos conocimientos.

La estética integra, amplía, complementa y armoniza la visión de las organizaciones. Si bien la estética se refiere a las formas, éstas impactan en el fondo. Un ejemplo elocuente ha sido el impacto que ha tenido el cambio de la forma de trabajar durante la pandemia de COVID-19: en vez de trabajar en las oficinas o en los estudios, se ha trabajado en casa. El lugar de trabajo refiere a una de las dimensiones estéticas en las organizaciones, pero no es la única. Al identificar las dimensiones estéticas de las organizaciones, —que es el objetivo general de esta investigación doctoral—, es posible operar en ellas para que se adecuen a los propósitos de sus directivos, empresarios o fundadores. En esta investigación se parte del supuesto de que no existe un único patrón de belleza en las organizaciones: éste varía no solo según la percepción de quien observa sino también de acuerdo con la identidad de la organización, su tamaño, su estructura, sus propósitos, sus valores.

La estética raramente asume un lugar predominante en los estudios organizacionales, ni en el proceso de diseño organizacional ni en las discusiones sobre sus resultados. Sin embargo, cuando se ingresa a una fábrica, una oficina o cualquier espacio en el que se va a trabajar o investigar, la experiencia es más sensorial que cognitiva: se perciben olores, objetos, espacios, el gusto de la comida o bebida que se ofrece; todo esto implica una experiencia estética. Y se puede afirmar que las personas que trabajan y viven en un entorno bello, vivirán y trabajarán en un nivel estéticamente más elevado.

Desde hace unas décadas el concepto estético empieza a ser considerado por las teorías en administración, que gradualmente están transitando de una racionalidad tradicional o paradigma científico hacia una nueva perspectiva, incorporando en sus análisis la intuición, la emoción y la percepción, todos componentes estéticos. Los estudios sobre estética organizacional son nuevas áreas de investigación y también cuestionan los supuestos teóricos fundamentales más acreditados en el análisis organizacional. Así, esta investigación viene a sumarse a los desarrollos teóricos de un nuevo paradigma.

2. Desarrollo

Para dar cumplimiento al objetivo de identificar cuáles son las dimensiones y las percepciones que tienen las personas sobre la estética de las organizaciones en las que trabajan, ha sido necesario realizar una revisión teórica y luego contrastarla con estudios empíricos. Por este motivo el trabajo fue organizado en dos partes:

la primera, destinada a identificar las dimensiones que se consideran en el análisis organizacional y la segunda parte orientada a analizar la percepción y valoración estética de las personas sobre tales dimensiones. A continuación se exponen los principales contenidos de cada capítulo.

El **Capítulo 1** recorre la trayectoria del saber sobre análisis organizacional que emerge de tres ámbitos: a) las principales teorías y escuelas de administración, b) los principales libros recomendados a empresarios y directivos y c) las nociones sobre el ámbito organizacional surgidas de investigaciones previas.

En el ámbito de las principales teorías, después de la selección de Crainer (1997), no se observaron esfuerzos en el sentido de clasificar y resumir la bibliografía en Administración. Hubo más bien trabajos académicos comparando diferentes corrientes teóricas o escuelas de pensamiento. Las producciones teóricas que se utilizan en las escuelas de administración y de negocios, en general, desarrollan una determinada faceta de la gestión. Son pocas las teorías en administración que abordan simultáneamente múltiples dimensiones de la organización. También tienden a efectuar recomendaciones generales para adaptar la organización a las demandas del contexto, lo que requiere más o menos planificación, estrategias más competitivas, mayor motivación de las personas o mayor cuidado del medio ambiente, entre otros factores que impulsan al cambio.

Los libros recomendados a empresarios y directivos, por su parte, están dirigidos no tanto a entender la organización sino a ayudar al directivo a gestionarla. En la mayoría de los casos el objetivo final es alcanzar el éxito personal y profesional. Los libros autobiográficos son un claro ejemplo de inspiración para lograrlo.

De la revisión de la bibliografía sobre administración surgieron algunas dimensiones para el análisis organizacional que se complementaron con nociones extraídas de investigaciones previas. Los encuestados, en su mayoría personas que trabajan en relación de dependencia, pusieron de manifiesto la importancia de las acciones en la vida cotidiana como la variedad en el trabajo, la autonomía y la retroalimentación entre otras cuestiones a ser consideradas en el análisis organizacional.

El **Capítulo 2** comienza con un breve recorrido histórico de las ideas estéticas para luego enfocarse en la producción teórica específica sobre estética organizacional. Es sorprendente la cantidad y calidad de escritos que existen sobre el tema y, en particular, la conexión que hacen los diversos autores entre la ética y la estética.

En sus inicios, la teoría de la organización y de la gestión se ha referido a la lógica que orienta a las organizaciones, en particular a las empresariales. Luego se incorporó la ética, como uno de los ámbitos de la teoría del valor. Sin embargo, como se ha dicho, la estética solo se integró recientemente. Junto con la ética mantiene una relación de condicionamiento mutuo, en los hábitos, en la vida cotidiana, en el hacer, es decir, se ocupa de señalar el summum bonum y por lo tanto la razonabilidad de los actos. No es el mero disfrute sensual: implica la meditación sobre los ideales para dirigirse a ellos.

La estética no solamente examina las cuestiones relacionadas con la belleza, sino que además analiza las relaciones entre forma y contenido. Se incorporan al análisis organizacional el estudio de las sensaciones, las emociones y las vivencias que acompañan los procesos de percepción y creatividad. Así, se amplía la visión de las organizaciones con un enfoque holístico para su estudio, incorporando métodos de investigación innovadores, algunos relacionados con el arte y el diseño artístico empleados por creadores, artistas o diseñadores.

El principal objetivo del **Capítulo 3** es presentar el marco metodológico sobre el que se apoyará la estructura conceptual del análisis sobre la estética organizacional. En este capítulo se describe el Método para el Análisis de las Investigaciones en Administración (MAIA). El método tiene como fundamento epistemológico a la semiótica o teoría de los signos. Fue utilizado en investigaciones previas y demostró ser de suma utilidad cuando se trata de pensar y entender fenómenos complejos.

Así como ocurre con las teorías arquitectónicas, las teorías de la organización también expresan la idea de interdependencia entre las personas y las estructuras creadas por y para ellos. De modo que en este capítulo se presenta una organización lógica de las distintas dimensiones para el análisis organizacional que se identificaron en los capítulos anteriores. Como resultado se obtiene una matriz conceptual con nueve dimensiones para el análisis, que permite el diseño o esbozo de una posible tipología de belleza organizacional, expresada en el Cuadro 13.

El **Capítulo 4** está destinado a exponer el planteo del problema y la estrategia metodológica, el método MAIA, que resultó fructífero para exponer los aspectos estéticos y sus relaciones de un modo organizado. También se describieron las características de las encuestas del estudio empírico.

La estrategia de investigación adoptada en esta tesis concluye en un cuestionario que aborda todas las dimensiones de la estética organizacional previamente identificadas.

En el **Capítulo 5** se exponen los resultados de las proposiciones que se sometieron a la valoración de las personas de las muestras encuestadas y que tendieron a superar los límites impuestos por los abordajes cognitivos; es decir, se propusieron para valoración percepciones, sentimientos y pensamientos para una mejor comprensión del fenómeno investigado.

El análisis complementa el uso de métodos cualitativos y cuantitativos, como el análisis factorial y el análisis de correlaciones. Los resultados obtenidos de las encuestas, expresados en el Cuadro 60, contribuyen a identificar una tipología de belleza organizacional.

El **Capítulo 6** tiene por objetivo validar las dimensiones para el análisis organizacional en las narrativas de las empresas campeonas del ranking de las mejores empresas para trabajar. Se parte del supuesto de que las narrativas sobre los propósitos, visión y misión, otorgan sentido al propio actuar de la empresa y reflejan la identidad de la organización.

Se analizaron nueve empresas oriundas de diferentes países y pertenecientes a diversos sectores de actividad. De este capítulo es posible extraer dos conclusiones significativas: por un lado no surgieron nuevas dimensiones para el análisis organizacional que no hubieran sido contempladas en los capítulos anteriores; por otro en todos y cada uno de los casos de las empresas analizadas, las dimensiones que se tienen en cuenta para evaluar los mejores lugares para trabajar, entiéndase “los más bellos”, no abarcan todo el espectro del fenómeno de la estética organizacional con todas sus dimensiones y variables, de acuerdo con lo expuesto en los capítulos anteriores. El capítulo concluye presentando una propuesta teórica que esboza diez tipos de belleza organizacional.

3. Aportaciones originales

Hasta aquí este trabajo de investigación cumplió con su objetivo general de identificar las dimensiones y las variables que intervienen, en conjunto, en la estética de las organizaciones. También se respondieron las preguntas enunciadas en el planteamiento del problema, ya que se expusieron las variables más valoradas y los factores que influyen en la valoración, como la edad, la profesión y el género entre otras segmentaciones posibles.

Las aportaciones directamente relacionadas con las conclusiones que se extrajeron del desarrollo expuesto en la sección anterior son las siguientes:

1. Caracterización del estado o situación actual (estado del arte) del desarrollo de la disciplina en Administración. La organización de las obras identificadas por temática o dimensiones para el análisis organizacional es valiosa, en particular, para quien no está familiarizado con la disciplina.
2. Revisión de la bibliografía sobre estética aplicada al análisis organizacional. Se puso de manifiesto la preocupación teórica por incorporar la estética a los estudios organizacionales, preocupación que se intensifica en las últimas décadas y que, a pesar de ser incipiente, ya está instalada en la agenda de las investigaciones en las organizaciones.
3. Identificación de las dimensiones y variables para tener en cuenta en el análisis organizacional desde la perspectiva teórica clásica, enriquecida por la perspectiva de las teorías que incorporan la estética en el análisis organizacional.
4. Presentación de un método original, basado en la semiótica: el Método para el Análisis de las Investigaciones en Administración (MAIA). La principal aportación del MAIA, comparado con otros métodos de investigación cualitativa, es que permite someter los resultados a métodos cuantitativos de corroboración. Como lo expresado en valores por los encuestados se traduce en una matriz numérica, a partir de ella, se pueden diseñar modelos que representen las hipótesis y luego someterlos a prueba bajo algún modelo de análisis multivariado como los Modelos de Ecuaciones Estructurales. Estos modelos aplican una técnica que combina tanto la regresión múltiple como el análisis factorial, que son herramientas útiles que permiten al investigador evaluar complejas interrelaciones de dependencia entre variables.
5. Organización lógica de las distintas dimensiones y variables para el análisis organizacional que se identificaron. Como resultado se obtiene una matriz conceptual con nueve dimensiones para el análisis, que permite el diseño o esbozo de una posible tipología de belleza organizacional.
6. Utilización de la inferencia abductiva sobre los resultados obtenidos de las respuestas a las encuestas realizadas en la investigación empírica. Esta metodología puede resultar de utilidad para gestores e investigadores del área de gestión ya que no busca en hechos empíricos pruebas de modelos que proporcionen respuestas usando la lógica deductiva, sino que sigue la lógica abductiva, y busca en hechos empíricos hipótesis o posibles respuestas creativas a las preguntas de investigación.

7. Diseño de una tipología de belleza organizacional para analizar las dimensiones estéticas de las organizaciones. En este trabajo se decidió utilizar los diez tipos de signo de la semiótica peirceana como fundamento teórico para organizar las diferentes formas en las que se presenta la belleza. Los diez tipos surgen de una combinación reglada de principios lógicos de la semiótica, es decir, modos de adoptar configuraciones particulares con énfasis a partir de aspectos formales, existenciales y valorativos. En los párrafos siguientes se describe la tipología propuesta.

Belleza Tradicional

En este tipo de belleza se valora más la *primeridad*, es decir las formas, las tácticas, lo lógicamente previo. Sus atributos corresponden a lo que tradicionalmente se orientaron las recomendaciones de las teorías en Administración; estrategias competitivas, que dan lugar a tácticas orientadas a la productividad originadas por principios que también apuntan a la productividad, con una buena organización del trabajo, sentimiento de orgullo en el personal y, en general, el exterior y el interior de sus edificios siguen un mismo estilo arquitectónico. Este tipo de valoración de la belleza se corresponde más con organizaciones del tipo empresarial con fines de lucro o con sectores de la organización que tengan por objetivo la producción concreta de productos. Por ejemplo, el sector de producción de una industria automovilística.

Belleza Atractiva

En esta tipología se valoriza como estrategia el diseño, tanto del lugar del trabajo como de los productos y servicios. Sus tácticas se orientan hacia las relaciones con sus colaboradores ofreciéndoles la posibilidad de aprender, de ser creativo y brindando oportunidades de ascenso o promoción, lo que torna atractiva a la organización. Cuentan con planes de negocios claros y una comunicación fluida. Además elaboran y siguen planes de responsabilidad social y respeto al medioambiente. Esta tipología se puede observar, en general, en grandes compañías multinacionales, a quienes les interesa incorporar personas jóvenes y talentosas brindándoles la posibilidad de aprender y hacer una carrera profesional. También es común que este tipo de corporaciones cuente con planes de responsabilidad social.

Belleza Materialista

En esta tipología se valorizan las estrategias comerciales y financieras como la fusión, la integración horizontal y vertical, entre otras. Cuentan con planes de publicidad que refuerzan la imagen de la organización, siguen los planes de negocio y los estados contables económicos y financieros. Sus acciones están focalizadas, principalmente, en alcanzar los objetivos. Es una belleza que prioriza las relaciones interpersonales, focalizando su estrategia en la comunicación. Una institución financiera, como un banco, podría ser un ejemplo de este tipo de organizaciones.

Belleza Mercantil

En este tipo de belleza se valora más la *seguridad*, el planeamiento, el emprendimiento y la evaluación de las acciones. Los planes de *marketing* están orientados al cliente y se complementan con planes de calidad de sus productos y servicios. Invierten en investigación y desarrollo y logran la satisfacción de los clientes. Las evaluaciones de las acciones serán buenas en la medida que contribuyan a maximizar los beneficios. En este caso cualquier tipo de organización con fines de lucro podría incluirse como ejemplo en este tipo, porque se trata más de un estilo de visión de la organización y de la gestión.

Belleza Realista

Estas organizaciones focalizan sus acciones en el resultado económico y, en general, logran una buena posición en el mercado. Trabajan con normas de seguridad y tecnología avanzada y tienden a realizar evaluaciones directas y claras sobre los resultados del trabajo de su personal. Varios sectores de actividad podrían incluirse como organizaciones con estos atributos. Por ejemplo, empresas de tecnología o empresas de aviación y otras dedicadas al turismo o recreación.

Belleza Humanista

La organización humanista cuenta con un management basado en sólidos valores; ética, solidaridad y transparencia. Dispone de beneficios para los empleados (comedores, home office, médicos, etc.) y de espacios físicos para rituales y encuentros informales. Propicia las actividades recreativas como la música y las pausas para juegos.

Su cultura organizacional se orienta a preservar su medio y la salud de sus participantes. Este tipo de belleza puede atribuirse a cualquier organización, si

bien las dedicadas a la educación y a la salud son las que más se adecuan a esta tipología.

Belleza Carismática

En este tipo de organizaciones sus estrategias se dirigen a ofrecer la posibilidad de desarrollo profesional y crecimiento económico a sus colaboradores. Cuentan con espacios físicos en buenas condiciones (seguridad, iluminación, temperatura, limpieza, etc.) y tienen un buen ritmo de trabajo, se decide rápido pero sin presión. Esto conduce a un clima organizacional favorable a la creatividad e innovación. Tienden a considerar su rol como una organización que sirve a la sociedad y, en consecuencia, sus acciones se orientan hacia la armonía, tanto en lo que refiere al lugar de trabajo (desde la perspectiva visual y funcional) como en el ritmo de trabajo, que evita el estrés. Cualquier organización que sea renovadora en la búsqueda de la prosperidad para sí y para su entorno, puede ser incluida en esta tipología.

Belleza Clásica

Estas organizaciones priorizan las relaciones humanas y actúan con transparencia en contextos económicos estables. Les otorgan a sus colaboradores autonomía para decidir sobre los métodos de trabajo. Su principal estrategia es la construcción y sostenimiento de una imagen y mantener prestigio en la sociedad, para lograr la fidelidad por parte de sus clientes y consumidores. Para ello cuidan de su imagen corporativa y del juicio que se forman de ella los demás en el contexto en el que actúan. Un posible ejemplo de esta tipología son las empresas de consultoría, en particular, los estudios contables, los bufetes de abogados o renombrados estudios de arquitectura, entre otros. Estas empresas, que muchas veces son hereditarias, por sus características intrínsecas pueden ser objeto de “robo de clientes”, por eso el manto de prestigio y diferenciación contribuye al mantenimiento de su cartera comercial.

Belleza Racionalista

En esta tipología las organizaciones tienen ánimo de lucro hacia el futuro, sus fines apuntan al crecimiento, el efecto de sus acciones tiende a la eficiencia en el trabajo y la cultura respeta y se limita a la legalidad. Se adaptan a los cambios del mercado, capacitan a su personal y logran la cooperación entre sus miembros. Un ejemplo de este tipo son las organizaciones que se dedican a la producción

primaria: la agricultura o la ganadería. Lógicamente buscan maximizar el beneficio pero, dado que dependen de factores que no controlan, como el clima, mantienen el ánimo de lucro: en un ciclo de cultivos se puede perder, pero se espera ganar en el próximo. Con las nuevas tecnologías de producción, sembradoras y cosechadoras con altísima precisión, estas organizaciones, en su mayoría, son altamente eficientes.

Belleza Vanguardista

En este tipo de belleza se valora más la terceridad, que tiende hacia el futuro, o sea, no tanto a planear o a emprender sino a orientar. Sus principales atributos son: el respeto a las diferencias culturales y a la diversidad, la motivación, reconocimiento y buen alineamiento entre el management y los empleados con lo que se logra el trabajo en equipo y la colaboración. Buscan generar riqueza propia y en la sociedad, favoreciendo la armonía entre la vida personal y profesional. Ejemplos de este tipo pueden ser las organizaciones del tercer sector, sin fines de lucro, como los clubes o centros que nuclean diversas agrupaciones de participación comunitaria. En estos casos las formas son importantes porque las personas que participan lo hacen voluntariamente, de modo que tienen que sentirse a gusto y los líderes tendrán que trabajar en la motivación de los participantes.

Cabe destacar que los ejemplos mencionados son solamente ilustrativos, ya que la percepción de la belleza es subjetiva, depende de las personas que trabajan en la organización, su edad, su educación y antigüedad, entre otros factores y características personales. También puede diferir según el sector de actividad o el sector de actuación de la organización que se analiza. Lo importante es conocer cuál es la percepción que tienen tanto los participantes internos como externos a la organización, buscando la coherencia entre sus expectativas y la realidad de la vida organizacional.

Si bien no existen dos organizaciones iguales desde el punto de vista estético cabe establecer vínculos entre el sector de actividad o tipo de organización, los propósitos de la organización y el tipo de belleza más adecuado.

Las organizaciones pueden tener la misma actividad, pero sus propósitos pueden ser diferentes. Por ejemplo, un estudio de arquitectura puede tener como fin dedicarse a proyectos de urbanización con casas populares o de bajo costo y otro puede dedicarse a construir y/o restaurar mansiones o edificios lujosos. El sector de actividad es el mismo, pero los fines o propósitos son diferentes, por lo

tanto el tipo de belleza más adecuado es diferente. En el primer caso el tipo más apropiado es el **tradicional**, ya que para producir con bajos costos se requiere una buena organización del trabajo, alta productividad y estrategias competitivas. El estilo arquitectónico de su sede tanto en el interior como en el exterior debería comunicar sus propósitos con un visual sobrio, simple y funcional, como las casas que diseña. En el segundo caso el tipo más apropiado es el de la organización **clásica**, que construye y mantiene una imagen de prestigio en su medio y actúa con transparencia para contar con la fidelidad de sus clientes que son los que, en general, recomiendan el estudio a sus conocidos. La colaboración y armonía entre los profesionales que componen la organización es un rasgo deseable en estas empresas y para lograrlo una táctica puede ser otorgar a los empleados la autonomía para decidir sobre su trabajo profesional.

La aportación de una tipología de belleza organizacional para analizar las dimensiones estéticas de las organizaciones, desde la perspectiva de los directivos, es que permite reflexionar sobre el tipo de belleza más adecuado para su organización, o para el sector de la organización que tienen a su cargo. Con una encuesta simple se puede diagnosticar e intervenir en las variables que no guardan coherencia con la tipología elegida. También puede plantearse la elección de la tipología en función de lograr la armonía necesaria para fomentar la creatividad en la organización.

Desde la perspectiva de los colaboradores conocer las tipologías contribuye a decidir y elegir trabajar en el tipo de organización que más se aproxima a sus expectativas, dependiendo si prioriza el aprendizaje, el desarrollo profesional y económico o las relaciones humanas la ética y la solidaridad, por ejemplo.

En 1983 Mintzberg publicó un trabajo, que tuvo muy buena aceptación en su época, en el que proponía cinco tipos de diseños de estructuras de organizaciones eficientes. Casi cuarenta años después este trabajo no pretende un aporte a la eficiencia, pero propone diez tipos de belleza que ciertamente podrán mejorar la calidad de vida en las organizaciones e incorporar más belleza al mundo.

La belleza expresada en cualquiera de las dimensiones expuestas en este trabajo se orienta al futuro, porque más allá de la robotización, la inteligencia artificial y los algoritmos que cambiarán a las organizaciones, la armonía en el trato, en las relaciones interpersonales y en el lugar y ritmo de trabajo trasciende los cambios mencionados.

¿Qué queda planteado para futuras investigaciones? Este estudio deja abiertas algunas hipótesis que se infieren utilizando el método abductivo. Nubiola (2004), citando a Peirce explica:

Aprender la verdad requiere no sólo reunir datos, sino también abducción, es decir, la adopción de una hipótesis para explicar los hechos sorprendentes, y la deducción de consecuencias probables que se espera que verifiquen la hipótesis (CP 7.202, 1901). La abducción consiste en “examinar una masa de hechos y en permitir que esos hechos sugieran una teoría”. Esa abducción será el primer paso de una metodología científica, aquel por el que surge una primera explicación plausible del fenómeno que se está estudiando. Esa primera hipótesis habrá de ser explicada a través de una fase deductiva y probada a través de una fase inductiva, aunque según afirma Peirce “toda la investigación recibe su ímpetu creativo de las inferencias abductivas preliminares. Las ideas nuevas o ingeniosas están ya contenidas en la hipótesis; la deducción e inducción sirven meramente para clarificar y confirmar (o rechazar) las intuiciones (insights) abductivas”.

A continuación se exponen algunas de las múltiples hipótesis que se infieren de los resultados de este trabajo.

- Hipótesis 1. Las evaluaciones (casillero 6) sobre las acciones de las organizaciones varían en función de la edad de las personas.
- Hipótesis 2. La modalidad de trabajo en las organizaciones (dueño, directivo, colaborador, etc.) influye en la valoración de los principales propósitos de la organización (casillero 9).
- Hipótesis 3. El lugar y ritmo de trabajo, así como la retroalimentación (casillero 5) es valorado de forma diferente en función del nivel de estudios de las personas.
- Hipótesis 4. La apreciación estética de la organización en la cual se trabaja varía de acuerdo con la antigüedad que se tiene.
- Hipótesis 5. Las personas entre 18 y 25 años tienden a valorar más el tipo de organización vanguardista, en particular, por el respeto a las diferencias culturales y a la diversidad y por el trabajo en equipo y la colaboración.

Si el arte de razonar es el arte de ordenar signos, las diferentes relaciones triádicas, ya sea entre las nociones de las tricotomías o de los correlatos, ya sea

con la totalidad de los elementos de la matriz, permiten enunciar otras hipótesis. También es posible dejar abierta la matriz a nuevas dimensiones y variables, lo importante es la conexión lógica de sus componentes.

En la justificación de esta investigación se mencionó la incidencia que las formas tienen sobre el fondo. En relación con esta idea nos parece apropiado terminar este trabajo doctoral con una cita de Baltasar Gracián, pensador español que en sus escritos morales ofrece consejos para triunfar en sociedad:

Hacer, y hacer parecer. Las cosas no pasan por lo que son, sino por lo que parecen. Valer y saberlo mostrar es valer dos veces. Lo que no se ve es como si no fuese (...). La buena exterioridad es la mejor recomendación de la perfección interior.

Epílogo

Este epílogo está dedicado a los estudiantes de Arquitectura de la Universidad de Navarra. En la carrera de grado, en el último año, se dicta una materia denominada Economía y Empresa y en el Máster en Arquitectura, en su plan de estudios, también hay un módulo dedicado a la empresa. Así, el estilo narrativo de este texto es más bien didáctico, ya que responde a la lógica de una clase sobre el trabajo de tesis, dictada en el ámbito de las asignaturas mencionadas.

¿Qué significa la palabra *organización*?

La Real Academia Española la define como una “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”. Esta definición amplia comprende a las empresas, cuya peculiaridad es que sus fines son económicos, es decir, hay un ánimo de lucro. Muchas veces se escucha que las empresas buscan maximizar sus beneficios, pero esta declaración apuntaría a una racionalidad económica con una visión restringida de la empresa que se concreta sólo en ganar dinero sin tener en cuenta el cómo hacerlo, es decir las formas, las prácticas y los valores.

¿Qué disciplina tiene por objeto de estudio a las organizaciones?

En general, la Administración es la disciplina que estudia las organizaciones, no tanto para entenderlas sino más bien para operar en ellas con determinados propósitos, o sea, para intervenir en ellas. La administración estructurada como

una disciplina de estudios tiene un poco menos de cien años de historia y en sus desarrollos teóricos prevaleció una perspectiva utilitarista: sus prescripciones y recomendaciones tendieron al logro de la eficacia y la eficiencia en lo que se refiere a cómo motivar a las personas para ser más productivas en el trabajo, cómo economizar tiempo en los procesos, cómo planificar las operaciones para ser más competitivos y cómo ganar mercado y “destruir” a los competidores, entre otras.

¿Qué supone una visión humanista de las organizaciones?

Justamente una concepción de las organizaciones más amplia que la descrita en el párrafo anterior. Es decir, una empresa debe preocuparse lógicamente con ganar dinero, es el combustible que precisa para funcionar, pero también debe entender a las personas que en ella trabajan como seres con razón y también con emoción, no como meros instrumentos al servicio de un propósito. Una visión humanista implica reforzar los vínculos de confianza orientando las decisiones hacia el bien común.

¿A quiénes se les recomienda adoptar una visión humanista de las organizaciones?

En particular a los gobernantes y directivos de las organizaciones porque son sus decisiones las que conducen a la organización. Un directivo con una racionalidad más amplia que la meramente económica, ciertamente tendrá mejores elementos para comprender la compleja realidad organizacional.

¿El éxito de la gestión de un directivo está relacionado con su capacitación teórica para la gestión?

Desde una perspectiva teórica, el modo como se conciben a las organizaciones determina el perfil y las prioridades que se le asignan al rol directivo. Así lo expresa la bibliografía producida en las escuelas de administración y los libros de auto ayuda empresarial recomendados a empresarios y directivos. Desde una perspectiva práctica un directivo puede desempeñarse asumiendo diferentes estilos

de gestión de acuerdo con la situación y las circunstancias que lo rodean. No se aprende más o menos estudiando administración o trabajando como administrador; se aprende diferente. Un directivo hace algo más que dirigir: enseña, capacita, es decir, “otorga” conocimientos. Sin capacitarse él mismo no podría hacerlo, porque no tendría qué “dar”. Las competencias necesarias, desde el punto de vista técnico, pueden depender de la complejidad de la organización que se pretende dirigir. Sin embargo, ciertamente las virtudes son necesariamente comunes a todos los gobernantes y directivos.

¿En qué consiste la gobernabilidad de las organizaciones?

La estructura de poder debe respetar la naturaleza de la organización que gobierna y las personas que la integran. La gobernabilidad, o buen gobierno, se basa en una visión humanista y en una racionalidad reflexiva. Se reconoce la pluralidad y se incentiva la solidaridad reforzando los vínculos de confianza y la credibilidad. Los casos de desastre empresarial, mal gobierno, ocasionados por fraude y malas prácticas de gobierno corporativo obligaron a introducir la Ética como disciplina necesaria en una perspectiva humanista en las escuelas de administración y en las últimas décadas también se incorporó la Estética a los estudios organizacionales.

¿Por qué introducir la Estética en los estudios organizacionales?

Porque no es posible concebir una Ética sin Estética y la Estética en administración enriquece la comprensión de los fenómenos organizacionales. El diseño de las organizaciones también debería seguir un criterio de funcionalidad, como el diseño de los edificios, los artefactos, la ropa o los coches y no un criterio de efectividad y eficiencia como lo determina una racionalidad económica. La Estética, como disciplina fundacional, contribuye a interpretar, entender y criticar los fenómenos del comportamiento organizacional. El ambiente físico, la construcción de roles y la transmisión de valores, vistos desde una perspectiva estética, aportan elementos que crean las condiciones necesarias para promover un ambiente organizacional que favorezca los procesos de aprendizaje y la creatividad.

¿Por qué una lámpara debería ser un objeto de arte y no la empresa que la produjo?

Esta pregunta, que hizo Dobson en el albor del siglo XXI, resume un debate teórico que se extiende hasta la actualidad: la necesidad de incorporar la Estética en los estudios organizacionales... y está ocurriendo. De la revisión teórica que se realizó en la primera parte de este trabajo surgieron 126 obras escritas en los últimos 40 años, de las cuales más del 60% se publicaron en los últimos 18 años. Este fenómeno pone en evidencia que la Estética ya está instalada como disciplina en los estudios organizacionales.

¿Cómo analizar la percepción de belleza de las organizaciones que tienen las personas que en ellas trabajan?

En primer lugar es necesario identificar las principales dimensiones que se deben abordar en el análisis organizacional. La revisión de la bibliografía que se hizo en la primera parte de este trabajo, puso en evidencia que no existe un análisis integrado de todas las dimensiones de las empresas. Cada libro aborda alguna temática en particular, como el liderazgo, la administración del tiempo y las estrategias, entre otros. Así, para hacer un análisis más completo es necesario acudir a una herramienta metodológica que lo posibilite y, para elaborarla, se recurrió a la semiótica.

¿Por qué utilizar la semiótica como fundamento epistemológico para la construcción de una herramienta metodológica?

La semiótica, o teoría de los signos desarrollada por Charles S. Peirce, tiene por objeto de estudio la semiosis, definida como la inferencia a partir de los signos. La originalidad del pensamiento peirceano consiste en la concepción triádica del signo, como una relación de tres términos que refieren a categorías ontológicas. Así, este pensamiento triádico supera la tendencia a pensar en relaciones lineales de causa – efecto, que se utiliza comúnmente en el ámbito de las investigaciones en administración. Las tres categorías ontológicas, primeridad,

seguridad y terceridad permiten construir una herramienta metodológica que no sólo contribuye a enunciar conceptualmente las dimensiones para el análisis organizacional, sino también para enunciar sus relaciones lógicas. Esta es la metodología que se utiliza en este trabajo; un método denominado Método para el Análisis de las Investigaciones en Administración (MAIA).

¿Qué es el MAIA?

Es una herramienta para utilizar en la investigación en organizaciones que permite diagnosticar el significado que las personas, o los grupos de personas, atribuyen a fenómenos o conceptos complejos, como en este caso la belleza organizacional. Puede ser utilizada tanto por investigadores en administración como por directivos de organizaciones públicas o privadas que deseen conocer profundamente determinados fenómenos que, en general, los preocupan. Por ejemplo: la calidad de los productos y servicios, el absentismo, la sindicalización y la motivación, entre otros. El método consiste en armar una matriz conceptual, con los elementos del fenómeno que se desea investigar, de tres columnas y tres filas, es decir, de nueve casilleros lógicos que representan distintas nociones del fenómeno y sus relaciones. Una vez definida conceptualmente la matriz, se arma un cuestionario siguiendo la misma lógica de la matriz, con tres partes y tres secciones en cada parte. El cuestionario es una lista de proposiciones o atributos que se pide a los encuestados que valoren del 1 al 10. Como resultado se obtiene una matriz numérica, posible de ser analizada con métodos cuantitativos estadísticos como los métodos de ecuaciones estructurales.

¿Cómo se construye la matriz MAIA para el análisis de la belleza organizacional?

En la primera parte de este trabajo se revisó la bibliografía sobre administración y gestión, tanto la académica como los libros recomendados para lectura a empresarios y directivos. Toda esta bibliografía fue complementada con las obras que abordaron los aspectos de la estética organizacional. De esta revisión se extrajeron las dimensiones y las variables que integran cada uno de los nueve casilleros de la matriz. La revisión teórica se complementó con investigaciones

empíricas que se describen en la segunda parte de este trabajo. Luego, para validar las variables y dimensiones encontradas, se analizaron las narrativas de nueve empresas sobre lo que ellas perciben como bello en sí mismas. Las nueve empresas seleccionadas surgieron de los últimos rankings que calificaron a las “mejores” empresas para trabajar¹.

¿Cuál es la estructura desde la que se organiza la construcción del MAIA?

El andamiaje para organizar el análisis de la matriz se compone de tres pilares:

1. FUNDAMENTOS: *primeridad*

A esta categoría corresponden todas las cuestiones previas al funcionamiento de la organización. Se resume en la expresión: con qué contamos. Antes de poner en marcha un emprendimiento existe una posible **estrategia** que guía la acción. La estrategia se refleja en **tácticas** concretas para lograrla, que a su vez responden a determinadas ideologías y conocimientos teóricos que siguen los dictados de determinados **principios**. Por ejemplo, si la estrategia consiste en promover el desarrollo profesional y la capacitación de los participantes en la organización, se desarrollarán tácticas para fomentar el aprendizaje, apoyadas en nociones sobre la motivación como principio para el aprendizaje.

2. PROCESOS: *segundidad*

Así como la primeridad es la categoría de la mera posibilidad, que si no se ejerce no es nada, en la segundidad esa posibilidad se concreta en la realidad. Es la categoría de los hechos reales, de las acciones y las reacciones. Se resume en la expresión: *qué hacemos*. Los principios, entonces, se materializan en planes de acción. Los **planes** se traducen concretamente en **acciones** —que pueden o no seguirlos— y las acciones tienen consecuencias tangibles en el contexto en que se producen, es decir producen **evaluaciones** sobre el carácter bueno o malo de sus

¹ Todas las dimensiones y variables identificadas se pueden consultar en el ANEXO 7.

consecuencias. Por ejemplo, si la organización pretende ser bien evaluada por sus colaboradores, sus acciones contemplarán ofrecer un buen lugar de trabajo, con seguridad e higiene, siguiendo planes de responsabilidad social previamente elaborados.

3. VALORACIONES: *terceridad*

Es la regularidad que se asume como ley, incluye la cultura organizacional, los efectos pragmáticos de las acciones y los fines o propósitos que guían el accionar de las organizaciones. Se resume en la expresión: *cómo lo hacemos*. La *terceridad* no es la acción, es el hábito que gobierna la conducta. Así, continuando con los ejemplos anteriores, si se siguen como principios los conocimientos teóricos sobre motivación, materializados en planes de responsabilidad social, en la cultura organizacional es muy posible que se incluyan beneficios para los empleados como convenios para la atención de la salud y tickets para restaurantes, entre otros. A las tácticas para fomentar el aprendizaje aliadas a acciones que tornan grato el lugar de trabajo, probablemente le seguirá como efecto pragmático la tendencia a la colaboración y a la armonía. Del mismo modo si la organización cuenta con una buena evaluación por parte de sus colaboradores porque, entre otras razones, sigue una estrategia que promueve el desarrollo profesional y la capacitación sus participantes, se deduce como lógica que sus fines probablemente son generar riqueza propia al mismo tiempo atendiendo al bienestar interno y de su entorno.

¿Cómo se representa la matriz conceptual?

En los cuadros siguientes se representan los nueve casilleros de la matriz conceptual desarrollada para esta investigación con todas las dimensiones y algunas variables que las integran como ejemplo y luego se expone la misma matriz aplicándola analógicamente a una casa.

Matriz conceptual sobre la belleza organizacional - MAIA

	DOMINIO DE LAS CAPACIDADES EXISTENTES	DOMINIO DE LAS RELACIONES	DOMINIO DE LOS PROPÓSITOS
FORMA Fundamentos ¿Con qué contamos?	1 PRINCIPIOS Conocimientos e Ideologías sobre • motivación, • diseño organizacional, • organización del trabajo, etc.	2 TÁCTICAS Programas para desarrollar competencias para • creatividad, • aprendizaje, • productividad, etc.	3 ESTRATEGIAS Para lograr • competitividad, • desarrollo profesional, • cambio e innovación, etc.
EXISTENCIA Procesos ¿Qué hacemos?	4 PLANES Informes que contribuyan a tomar decisiones sobre • finanzas, • marketing, • responsabilidad social, etc.	5 ACCIONES Acciones y decisiones concretas como • alcanzar los objetivos, • dar retroalimentación, • lugar de trabajo, etc.	6 EVALUACIONES Sobre las acciones que se expresan en: • posición en el mercado, • transparencia, • satisfacción, etc.
VALOR Valoraciones ¿Cómo lo hacemos?	7 CULTURA Normativa, organizacional y social que contempla • tecnología, • beneficios a los empleados, • diversidad cultural, etc.	8 EFFECTOS Efectos pragmáticos de las acciones como • trabajo eficiente, • trabajo en equipo, • encuentros informales, etc.	9 FINES Funcionan como principio ordenador de la organización • crecimiento, • riqueza, • bienestar, etc.

Matriz conceptual en la metáfora de la casa

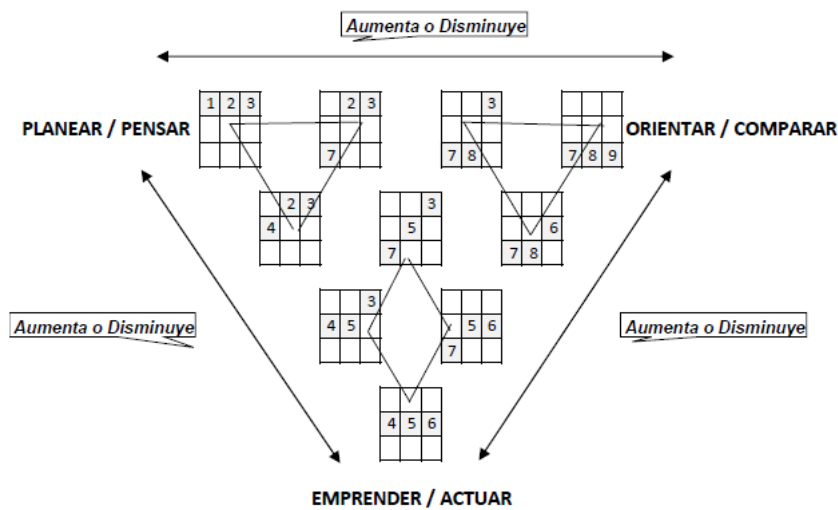
	DOMINIO DE LAS CAPACIDADES EXISTENTES	DOMINIO DE LAS RELACIONES	DOMINIO DE LOS PROPÓSITOS
FORMA Fundamentos ¿Con qué contamos?	1 PRINCIPIOS • Diseño • Pisos • Fundaciones	2 TÁCTICAS • Estructura • Vigas • Columnas	3 ESTRATEGIAS • Techos • La casa para "habitar"
EXISTENCIA Procesos ¿Qué hacemos?	4 PLANES • Distribución • Compartimientos interiores	5 ACCIONES • Salón de usos múltiples • La casa para "vivir"	6 EVALUACIONES • Compartimientos exteriores • Jardines • Pileta, solarium
VALOR Valoraciones ¿Cómo lo hacemos?	7 CULTURA • Estilo • Necesidades legales • La casa "sustentable"	8 EFFECTOS • Puertas • Ventanas • Cerramientos exteriores	9 FINES • Cercos verdes, muros • Vereda, riego • Iluminación externa

Las organizaciones son como las casas, algunas más bellas, otras menos y no hay ninguna igual a otra. Analizar la belleza en las organizaciones es como analizar el interior y el exterior de una vivienda. En el ámbito organizacional se identificaron nueve dimensiones para el análisis y, en cada una de ellas diversas variables que la integran. Todas las dimensiones y las variables están presentes en todas las organizaciones, pero algunas se destacan más que otras y este fenómeno da lugar a la tipología de belleza organizacional.

¿Qué significan los diez tipos de signos de Peirce?

Los diez tipos de signos son una combinación reglada de principios lógicos de la semiótica de Peirce. Son modos de adoptar configuraciones particulares, con énfasis en diversas dimensiones:

FORMALES - EXISTENCIALES - VALORATIVOS



En cada tipo prevalece una combinación de casilleros; en cada uno de los vértices del triángulo prevalecen o bien todos los aspectos formales (1 – 2 – 3), o todos los existenciales (4 – 5 – 6), o todos los valorativos (7 – 8 – 9). Del mismo modo en las casas están presentes todos sus componentes básicos, piso, estructura, techo, ambientes interiores, espacios exteriores, etc., así se podría utilizar la metáfora de una casa para asimilarla a un tipo de belleza organizacional. Tomemos como ejemplo los tres tipos de belleza que se encuentran en los vértices del triángulo.

TIPO 1 – 2 – 3: TRADICIONAL

En este estilo se agrupan todas las dimensiones de la primera fila de la matriz (correlatos/fundamentos). Esto significa que se priorizan las estrategias y, para alcanzarlas, se elaboran tácticas basadas en ideas previas (principios) que les dan sentido. Una casa tradicional tiene un piso sólido (principios) así como sólidas estructuras (táctica). La estrategia, asimilada a la estética, simplemente sigue los patrones comunes de diseño y el techo la torna posible de habitar; esa es su funcionalidad

TIPO 4 – 5 – 6: MERCANTIL

En este estilo se agrupan todas las dimensiones de la segunda fila de la matriz (correlatos/prácticas). En las organizaciones mercantiles se tiende a valorizar la satisfacción del cliente con planes orientados al marketing y la calidad de los productos y servicios. En la metáfora de la casa, se priorizan las acciones; la casa “se vive”, no simplemente se habita. Aquí se aprecian los planes para la distribución de los ambientes en su interior: para dar lugar a acciones recreativas, por ejemplo, se construye un salón de usos múltiples. La ética, asimilada a las evaluaciones, tiene importancia, por lo tanto se valora la opinión de los vecinos y visitantes y la casa tiene que ser además de bella, buena, es decir, ofrecer posibilidades de acciones y recreaciones, en el jardín, en la pileta o en el solárium.

TIPO 7 – 8 – 9: VANGUARDISTA

En este estilo se agrupan todas las dimensiones de la tercera fila de la matriz (correlatos/valoraciones). Las organizaciones vanguardistas tienden a respetar las diferencias culturales, logran realizar el trabajo en equipo y se proponen favorecer la armonía entre la vida personal y la profesional. Para la metáfora de las casas, en este estilo se tiene en cuenta el entorno, la urbanización y los efectos de las acciones de vivir en una casa. Así, por ejemplo, se utilizan paneles solares para reducir el consumo de energía, se recoge el agua de lluvia para riego y se construye una huerta ecológica, entre otras acciones tendientes a preservar. Toda la casa respeta el medio ambiente y el fin de su construcción es habitar y vivir de un modo sustentable.

En la figura siguiente puede observarse la metáfora de la belleza organizacional en imágenes.

Matriz conceptual sobre la belleza organizacional en imágenes



¿Cuál es el aporte de este trabajo para un arquitecto o para un estudiante de arquitectura?

El aporte de este trabajo puede verse, al menos, desde dos perspectivas. En primer lugar si se trata de un colaborador en una organización con pocas o ninguna persona a su cargo, es decir, alguien que no tiene un cargo directivo. En este caso, este trabajo contribuye a aumentar el conocimiento sobre las diferentes dimensiones que integran una organización y sobre cómo éstas se articulan. Permite entender las relaciones entre los dominios de la organización (columnas de la matriz MAIA), o sea, las capacidades las relaciones y los propósitos con los fundamentos, procesos y valoraciones (filas de la matriz MAIA). Así, es posible comprender, por ejemplo, cómo impactan las acciones en el contexto y, simultáneamente qué efectos pragmáticos producen en el presente. También se puede inferir qué estrategias y tácticas serán necesarias para alcanzar los fines o propósitos de la organización en el futuro y con qué se debe contar para ello.

En segundo lugar, si se trata de un directivo de una empresa de arquitectura o un profesional independiente dueño de su propio estudio. En este caso, el conocimiento mencionado anteriormente contribuye para lograr un buen gobierno

o un gobierno sustentable. Ampliar la visión sobre la organización y descubrir dónde se encuentra la belleza, de acuerdo con la percepción de las personas que en ella trabajan, le permite mejorar la calidad de sus decisiones. Puede comprender qué valoran más los distintos niveles jerárquicos de la organización y los distintos segmentos, por ejemplo las personas más jóvenes o los empleados más antiguos. Esta comprensión permite intervenir en la organización para alinear sus fines o propósitos con las expectativas de sus participantes, lo que ciertamente generará un clima favorable para la creatividad, la armonía y el bienestar común.

En resumen, pensar en estética organizacional es profundizar en nuestra sensibilidad, que muchas veces queda acotada al juicio estético sobre edificios, construcciones, museos, galerías y objetos de arte en general. Los diez tipos de belleza organizacional representan una forma fructífera para comprender y aprehender los procesos comportamentales y sociales en las organizaciones, sean ellas nuestros lugares de trabajo o el de nuestros clientes y proveedores con quienes trabajamos.

Bibliografía

- Acuña, M. E., Gabancho, L. M. y Gilli, J. J. (2010). *La Administración en la Argentina y el mundo*. Buenos Aires: Consejo Profesional de Ciencias Económicas.
- Allen, D. (2006). *Organízate con eficacia*. Madrid: Empresa Activa.
- Allen, D. (2010). *Sé más eficaz: 52 claves para mejorar tu productividad en la vida y en el trabajo*. Madrid: Alienta.
- Alonso del Val, M. A. (2017). *Elementos de arquitectura. Pensar y construir el proyecto*. Pamplona: Ulzama.
- Álvarez de Mon, S. (2017). *Mi agenda y yo*. Barcelona: Plataforma Editorial.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 357-377.
- Amabile, T. M. (2007). *How to Kill Creativity*. Harvard Business School Publishing, 77-87.
- Andacht, F. (2013). *¿Qué puede aportar la semiótica triádica al estudio de la comunicación mediática?* *Galaxia*, 25, 24-37.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. Nueva York: McGraw Hill.
- Appelbaum, B. (2019). *The economists' hour: False prophets, free markets and the fracture of society*. Boston: Little, Brown & Company.
- Arbinger Institute (2001). *La caja*. Barcelona: Empresa Activa.
- Argyris, C. y Schon, D. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Boston: Addison-Wesley.
- Ariño, M. A. (2005). *Toma de decisiones y gobierno de organizaciones*. Barcelona: Deusto.

- Arjaliès, D. L., Simpson, B. y Lorino, P. (2013). *Understanding organizational creativity: Insights from pragmatism*. En: M. Kelemen y N. Rumens (Eds.). *American pragmatism and organization*. Issues and controversies: 131-145. <http://SSRN:http://ssrn.com/abstract=2285534>.
- Baños, P. (2017). *Así se domina el mundo*. Madrid: Ariel.
- Barley, S. R. (1983). Semiotics and the study of occupational and organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 28, 393-413.
- Bartlett, C. y Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Barnard, C. (1938). *Functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barthes, R. (1972). *Mythologies*. Nueva York: Hill & Wang.
- Batu, B. (2012). *An overview of the field of semiotics*. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 51, 464-469.
- Belbin, M. (1984). *Management teams: why they succeed or fail*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Bennis, W. y Nanus, B. (1985). *Leaders: the strategies for taking charge*. Nueva York: Harper & Row.
- Bel Mallén, I. y Pin Arboledas, J. R. (2018). *Cuando las ostras necesitan orejas. Teoría y práctica de la comunicación corporativa*. Pamplona: Eunsa.
- Berger, J. (2014). *Contagioso. Cómo conseguir que tus productos e ideas tengan éxito*. Barcelona: Gestión 2000.
- Bertagnini, A. (2009). *Management. Cómo entenderlo, aplicarlo y aprenderlo*. Buenos Aires: Pearson.
- Biasca, R. E. y Paladino, M. (1991). *Competitividad*. Buenos Aires: Atlántida.
- Blanchard, K. y Johnson, S. (2003). *Manager al minuto*. Barcelona: Rayo Verde.
- Bonatti, P. I. (coord.) (2010). *Teoría de la decisión*. Buenos Aires: Prentice Hall-Pearson.
- Borsani, M. (2015). *Reconstrucciones metodológicas y/o metodologías a posteriori*. *Astrolabio*, N°13, 146-168.
- Brinkman, R. y Kirschner, R. (2006). *Amarás a tus clientes*. Barcelona: Empresa Activa.
- Broedling, L. A. (1977). The uses of the intrinsic-extrinsic distinction in explaining motivation and organizational behaviour. *Academic of Management Review*, 2, 267-274.

- Brooks, J. (2014). *Business adventures*. Londres: John Murray.
- Buckingham, M. (1999). *Primero rompa todas las reglas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Bueno Campos, E. (dir. y coord.) (2004). *El gobierno de la empresa. En busca de la transparencia y la confianza*. Madrid: Pirámide.
- Bunge, M. (2000). *Status epistemológico de la administración*. En: J. J. Ader (comp.) *Organizaciones* (pp. 52-64). Buenos Aires: Paidós.
- Burkus, D. (2016). *Bajo una nueva gestión*. Barcelona: Urano.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Nueva York: Harper & Row.
- Burrough, B. y Helyar, J. (1990). *Barbarians at the gate*. Londres: Jonathan Cape.
- Canfield, J. y Hansen M. V. (2013). *Sopa de pollo para el alma*. Barcelona: Alba.
- Canfield, J. (2006). *Los principios del éxito: Cómo llegar de donde está a donde quiere ir*. México: HarperCollins.
- Carnegie, D. (1937). *How to win friends and influence people*. Nueva York: Simon & Schuster.
- Carnegie, D. (1937). *How to win friends and influence people*. New York: Simon & Schuster.
- Casado Torres, P. (2018). *Patrocinar con cabeza*. Madrid: Lid Editorial Empresarial.
- Chamorro-Premuzic, T. (2020). *Why do so many incompetent men become leaders (And how to fix it)*. Barcelona: Urano.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. Boston: The MIT Press.
- Chinchilla, N., Jiménez, E. y García-Lombardía, P. (2018). *Integrar la vida*. Barcelona: Ariel.
- Chishti, S. y Barberis, J. (Eds.) (2017). *El futuro es FINTECH*. Barcelona: Deusto.
- Christensen, A. (2004). *Management intercultural en la Argentina*. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.
- Christensen, C. M. (2000). *El dilema del innovador*. Buenos Aires: Granica.
- Cialdini, R. (1984). *Influencia*. Madrid: Romanyu.
- Clason, G. (2019). *El hombre más rico de Babilonia*. Barcelona: Obelisco.
- Coleman, P. (2019). *Active auditing. A practical guide to lean and agile auditing*. USA: Independently published.
- Collins, J. (2001). *Empresas que sobresalen*. Barcelona: Norma.
- Collins, J. y Porras, J. (2004). *Built to last: successful habits of visionary companies*. Nueva York: Harper Business.
- Cortina, A. (2000). *Ética de la empresa*. Madrid: Trotta.
- Cosme, S. (2017). *Superpoderes creativos. Trucos y astucias para crear anuncios*. Sevilla: Advook.

- Covey, S. (2015). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Madrid: Booket.
- Coyle, D. (2017). *Cuando las arañas tejen juntas pueden atar a un león. El secreto de los equipos de más éxito del mundo*. Barcelona: Penguin Random House.
- Crainer, S. (2005). *Los 50 mejores libros de gestión empresarial*. Barcelona: Deusto.
- Criado-Pérez, C. (2019). *Invisible women*. Nueva York: Abrams Press.
- Cunningham, L. A. (1998). *The essays of Warren Buffett: Lessons for corporate America*. New York: Cunningham Group.
- Dalio, R. (2017). *Principios*. Barcelona: Deusto.
- De la Cierva Álvarez de Sotomayor, Y. (2015). *Comunicar en aguas turbulentas. Un enfoque ético para la comunicación de crisis*. Pamplona: Eunsa.
- De Manuel, F. y Martínez-Vilanova, R. (2015). *Los 100 errores en la comunicación personal*. Madrid: Esic.
- Deming, W. E. (1982). *Out of the crisis*. Cambridge: The MIT Press.
- Dewey, J. (1986). *Democracy and education*. Nueva York: MacMillan.
- Domingo, A. (2018). *Networking. El arte de generar negocio, relaciones y oportunidades*. Barcelona: Anaya.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Nueva York: Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1969). *The age of discontinuity*. Londres: Heinemann.
- Drucker, P. F. (1994). *La sociedad poscapitalista*. Barcelona: Apóstrofe.
- Drucker, P. F. (2013). *El ejecutivo eficaz*. Barcelona: Debolsillo.
- Drucker, P. F. y Maciariello, J. (2016). *El ejecutivo eficaz en acción*. Barcelona: Deusto.
- Duhigg, C. (2012). *El poder de los hábitos*. Barcelona: Urano.
- Eco, U. (1979). *The role of the reader: Explorations in the semiotics of texts*. Bloomington: Indiana University Press.
- Edersheim, E. (2007). *Las enseñanzas de Drucker*. Madrid: McGraw Hill.
- Erat, S., Kitapçı, H. y Çömez, P. (2017). *The effect of organizational loads on work stress, emotional commitment, and turnover intention. International Journal of Organizational Leadership*, 6, 221-231.
- Esains, I (2016). *Yo quiero ser Youtuber*. Buenos Aires: Altea.
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (2000). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- Etkin, J. R. (2003). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. México: Oxford.

- Fassio, A.; Pascual, L. y Suárez, F. (2002). *Introducción a la metodología de la investigación aplicada al saber administrativo*. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.
- Fayol, H. (1949). *Administration industrielle et générale*. Londres: Pitman.
- Fernández Aguado, J. y Aguilar López, J. (2006). *La soledad del directivo*. Madrid: Lid Editorial Empresarial.
- Ferriss, T. (2007). *La semana laboral de 4 horas*. Barcelona: RBA.
- Fishkin, R. (2018). *Lost and founder. A painfully honest field guide to the startup world*. Nueva York: Portfolio Penguin.
- Fiske, J. (1987). *Television culture*. Nueva York: Methuen.
- Follet, M. P. (1941). *Dynamic administration*. Nueva York: Harper & Row.
- Fontrodona, F. J., Guillén Parra, M. y Rodríguez Sedano, A. (1998). *La ética que necesita la empresa*. Madrid: Unión Editorial.
- Fontrodona, F. J. (1999). *Ciencia y práctica en la acción directiva*. Madrid: Rialp.
- Fontrodona, J. F. (2014). *Peirce and Management Inquiry: Some Insights for a New Paradigm in Business*. In Acts of the 2014 Charles S. Peirce International Centennial Congress. Massachusetts, USA.
- Foer, F. (2017). *Un mundo sin ideas*. Barcelona: Paidós.
- Ford, H. (1923). *My life and work*. Nueva York: Doubleday, Page & Co.
- Ford, C. M. (1995). "Creativity is a Mystery: Clues from the Investigators' Notebooks". In: Ford, C. M. & Gioia, D. A. (eds.), *Creative Action in Organizations: Ivory Tower Visions and Real World Voices*, Sage Publication: Thousand Oaks, pp. 12-49.
- Fried, J. y Heinemeier Hansson, D. (2010). *Reinicia: Borra lo aprendido y piensa la empresa de otra forma*. Madrid: Empresa Activa.
- Fried, J. y Heinemeier Hansson, D. (2018). *It doesn't have to be crazy at work*. Nueva York: HarperCollins.
- Friedman, T. L. (2016). *Gracias por llegar tarde. Cómo la tecnología, la globalización y el cambio climático van a transformar el mundo en los próximos años*. Barcelona: Deusto.
- Frischknecht, F. (1985). *La gerencia y la empresa*. Madrid: Orbis.
- Galloway, S. (2017). *Four. El ADN secreto de Amazon, Apple, Facebook y Google*. Barcelona: Conecta.
- García, J. y González, E. (2017). *La burbuja emprendedora*. Madrid: Empresa Activa.

- Garduño Oropeza, G. y Zúñiga Roca, M. F. (2008). *Organizaciones complejas, semiótica y cultura*. Convergencia. Revista de Ciencias Sociales. 47, 39-71.
- George, B. y Sims, P. (2007). *El auténtico norte*. Madrid: Lid Editorial Empresarial.
- Gilli, J. J. (2013). *Ética y empresa. Valores y responsabilidad social en la gestión*. Buenos Aires: Granica.
- Gladwell, M. (2019). *Blink: Inteligencia intuitiva*. Barcelona: Debolsillo.
- Godin, S. (2018). *This is marketing*. Nueva York: Portfolio Penguin.
- Goldratt, E. M. (2006). *La meta*. Madrid: Díaz de Santos.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Gómez, L. E., Peña, E., Arias, B. y Verdugo, M. A. (2016). *Impact of individual and organizational variables on quality of life*. Social Indicator Research, 125, 649-664.
- Gómez Gómez, J. D. (2015). *Ideas millonarias. 44 estrategias que cambiarán tu vida*. Barcelona: Paidós.
- Goold, M., Campbell, A. y Alexander, M. (1994). *Corporate-level strategy*. Nueva York: John Willey.
- Gottdiener, M. (1995). *Postmodern semiotics: Material culture and the forms of postmodern life*. Cambridge: Blackwell.
- Gracián, B. (2001). *Oráculo manual y arte de prudencia*. Madrid: Debate. (Obra publicada originalmente en 1647).
- Graham, B. (2003). *The intelligent investor*. Nueva York: Harper Business.
- Gratton, L. y Scott, A. (2018). *La vida de 100 años*. Bilbao: Lettera.
- Greene, R. (1998). *Las 48 leyes del poder*. Madrid: Espasa Calpe.
- Green, J., Henneman, M. y Dimitar, A. (2018). *Optimizing growth. Predictive and profitable strategies to understand demand and outsmart your competitors*. Nueva Jersey: Wiley & Sons.
- Greimas, A. J. (1986). For a topological semiotics. En M. Gottdiener y A. Lagopoulos (Eds.). *The city and the sign: An introduction to urban semiotics* (pp. 25-54). Nueva York: Columbia University Press.
- Guerri, C. et al. (2016). *Nonágono semiótico. Un modelo operativo para la investigación cualitativa*. Buenos Aires: Eudeba.
- Hall, J. (2017). *Top of mind. Use content to unleash your influence and engage those who matter to you*. Nueva York: McGraw Hill.
- Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Cambridge: Harvard University Press.

- Hammer, M. y Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation*. Nueva York: Harper Business.
- Handy, C. (1989). *The age of unreason*. Londres: Business Books.
- Handy, C. (1995). *Gods of Management: The Changing Work of Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Harter, J. (1999). *First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently*. Washington, DC: Gallup Press.
- Hatun, A. (2018). *El antilíder. Por qué las personas no renuncian a sus empresas sino a sus jefes*. Buenos Aires: Vergara.
- Hax, A. y Wilde, D. (2001). *The Delta Model. Discovering new sources of profitability in a networked economy*. *European Management Journal*, 19 (4), 379-391.
- Heath, C. y Heath, D. (2014). *Decídete: Cómo tomar las mejores decisiones en la vida y en el trabajo*. Barcelona: Gestión 2000.
- Herreros Laviña, P. (2018). *Sé transparente y te lloverán clientes. Actúa con principios y cómete el mundo en la era digital*. Barcelona: Alienta.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Nueva York: Wiley.
- Hill, N. (2013). *Piense y hágase rico*. Barcelona: Debolsillo.
- Holland, P., Cooper, B. y Sheehan, C. (2017). *Employee voice, supervisor support, and engagement: The mediating role of trust*. *Human Resource Management*, 56 (6), 915-929.
- Houser, N. y Kloesel, C. (Eds.) (2012). *Charles Sanders Peirce. Obra filosófica reunida (1867-1893), Tomo I-II*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Hsieh, T. (2010). *Delivering happiness*. Nueva York: Business Plus.
- Huertas, A. y Ortega, I. (2018). *La revolución de las canas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Hürmeriç, P. y Biçakçi, B. (2015). *Reflections of sustainability on corporate communications: Semiotic analysis of global automotive brands corporate advertisements*. *Global Media Journal*, 6 (11), 283-304.
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs. La biografía*. Nueva York: Simon & Schuster.
- Izquierdo, I., Olea, J., & Abad, F. J. (2014). *Exploratory factor analysis in validation studies: Uses and recommendations*. *Psicothema*, 26(3), 395-400.
- Johnson, S. (1998). *¿Quién se ha llevado mi queso?* Barcelona: Urano.
- Juran, J. M. (1988). *Juran on planning for quality*. Nueva York: Free Press.
- Kahneman, D. (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. Barcelona: Debate.
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters*. Nueva York: Simon & Schuster.

- Kastika, E. (2013). *Las prácticas para la creatividad en las organizaciones. Estado del arte y análisis en organizaciones argentinas. Tesis doctoral*. Buenos Aires: FCE-UBA.
- Keller, G. y Papasan, J. (2016). *Solo una cosa*. México: Aguilar.
- King, N. (1995). "Individual Creativity and Organizational Innovation: An Uncertain Link". In: Ford, C. M. & Gioia, D. A. (eds.). *Creative Action in Organizations: Ivory Tower Visions and Real World Voices*. Sage Publication: Thousand Oaks, pp. 82-87.
- Kiyosaki, R. (2016). *Padre rico, padre pobre*. Barcelona: Debolsillo.
- Knoedelseder, W. (2018). *Fins: Harley Earl, the rise of General Motors and the glory days of Detroit*. Nueva York: HarperCollins.
- Kotler, P. (1967). *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., Kartajaya, H. y Setiawan, I. (2018). *Marketing 4.0*. Madrid: Lid Editorial.
- Lencioni, P. (2003). *Las cinco disfunciones de un equipo*. Barcelona: Urano.
- Levinson, J. (1984). *Guerilla marketing: Easy and inexpensive strategies for making big profits from your small business*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt.
- Levitt, T. (1962). *Innovation in marketing*. Nueva York: McGraw Hill.
- Liker, J. K. (2010). *Las claves del éxito de Toyota: 14 principios de gestión del fabricante más grande del mundo*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lloret-Segura, S.; Ferreres-Traver, A.; Hernández-Baeza, A. y Tomás-Marco, I. (2014) *El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada*. *Anales de Psicología*, 30(3), 1151-1169.
- López-Aguado, M., y Gutiérrez-Provecho, L. (2019). *Cómo realizar e interpretar un análisis factorial exploratorio utilizando SPSS*. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 12(2), 1-14.
- Lorino, P. (2014). From the analysis of verbal data to the analysis of organizations: Organizing as a dialogical process. *Integrative Psychological and Behavioral Science*, 48, 453-461.
- Lowenstein, R. (2001). *When genius failed: The rise and fall of long-term capital management*. Nueva York: Random House.
- Maciá, F. (2018). *Estrategias de marketing digital*. Barcelona: Anaya.
- MacLeod, H. (2009). *Ignora a todos: Y otros 39 consejos para desarrollar tu potencial creativo*. Madrid: Empresa Activa.

- Magariños de Morentín, J. A. (1996). *Los fundamentos lógicos de la semiótica y su práctica*. Buenos Aires: Edicial.
- Malcorra, S. (2018). *Pasión por el resultado. El liderazgo femenino ante las grandes decisiones*. Buenos Aires: Paidós.
- Maquiavelo, N. (1967). *The prince*. Londres: Penguin. (Obra publicada originalmente en 1513).
- Marina, J. A. y Rambaud, J. (2018). *Biografía de la humanidad*. Barcelona: Ariel.
- Martín Pérez, V. (2017). *Desata tu éxito*. Madrid: Alienta.
- Martínez-Echevarría, M. A. (2005). *Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. Nueva York: Harper & Row.
- Maxwell, G. y Steele, G. (2003). *Organizational commitment: A study of managers in hotels*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 15 (7), 362-369.
- Maxwell, J. C. (2007). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Nashville: Grupo Nelson.
- McGowan, B. y Bowman, A. (2015). *Discurso perfecto: Cómo decir las cosas bien de entrada en todas las ocasiones*. Nueva York: HarperCollins.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. Nueva York: McGraw Hill.
- Mckeown, G. (2014). *Esencialismo. Logra el máximo de resultados*. Madrid: Aguilar.
- Miller, D. (2018). *Cómo construir una Story Brand. Clarifica tu mensaje para que la gente te escuche*. Madrid: Empresa Activa.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Nueva York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Myers, D. G. (2008). *Exploraciones de la psicología social*. Madrid: McGraw-Hill.
- Neerpal, R. y Kidong, L. (2017). *Understanding the role of supervisor support in retaining employees and enhancing their satisfaction with life*. *Personnel Review*. 46 (8), 1605-1619.
- Nonaka, S. y Takeuchi, N. (1999). *La organización creadora del conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford.

- Nubiola, J. (2004). *CS Peirce y la Abducción de Dios*. Tópicos, 27 (1), 73-93.
- Nueno, P. (2018). *Jubilado. ¿Y ahora qué?: Emprender en la jubilación*. Barcelona: Plataforma Editorial.
- Obama, M. (2020). *Mi historia*. Barcelona: Debolsillo.
- Ohmae, K. (1982). *The mind of the strategist*. Nueva York: McGraw Hill.
- Ohmae, K. (1990). *The borderless world*. Londres: William Collins.
- Ohno, T. (1991). *El sistema de producción Toyota*. Portland: Productivity Press.
- Pagel, S. y Westerfelhaus, R. (1999). *Read the book or attend a seminar? Charting ironies in how managers prefer to learn*. *Journal of Business Communication*. 36 (2), 170-193.
- Paladino, M., Debeljuh, P. y Del Bosco, P. (2007). *Integridad, un liderazgo diferente*. Buenos Aires: Emecé.
- Parkinson, C. N. (1958). *Parkinson's law*. Londres: John Murray.
- Pascale, R. y Athos, A. (1981). *The art of the japanese management*. Londres: Penguin.
- Pascale, R. (1990). *Managing on the edge*. Nueva York: Simon & Schuster.
- Pascual, D. (2015). *Toyota: Principios y fortalezas de un modelo de empresas*. Buenos Aires: Pluma Digital.
- Patterson, K. (2004). *Conversaciones cruciales*. Barcelona: Urano.
- Peirce, C. S. [1893 (1931)]. *Collected Papers of Charles Sanders Peirce (Hartshorne, D. y Weiss, P. (Eds.))*. Cambridge: Harvard University Press.
- Pérez López, C. (2004). *Técnicas de análisis multivariante de datos*. Madrid: Pearson.
- Pérez López, J. A. (2002). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Rialp.
- Perrow, C. (1991). *Sociología de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill.
- Peters, T. y Waterman, R. (1982). *In search of excellence*. Nueva York: Harper & Row.
- Peters, T. (1992). *Liberation management*. Nueva York: Alfred P. Knopf.
- Petit, F. (1984). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: Herder.
- Piketty, T. (2019). *Capital e ideología*. Barcelona: Deusto.
- Pink, D. H. (2010). *La sorprendente verdad sobre lo que nos motiva*. Barcelona: Gestión 2000.
- Pink, D. H. (2013). *Vender es humano: La sorprendente verdad sobre cómo convencer a los demás*. Barcelona: Gestión 2000.
- Pinker, S. (2018). *En defensa de la ilustración*. Barcelona: Paidós.
- Piqué, J. (2018). *El mundo que nos viene*. Barcelona: Deusto.

- Polo, L. (1995). *Ética. Hacia una versión moderna de los temas clásicos*. Madrid: Unión Editorial-AEDOS.
- Porter, M. (1979). *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review, 57 (2), 137-145.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantages of nations*. Londres: Macmillan.
- Preukschat, A. (2017). *Blockchain: La revolución industrial de Internet*. Barcelona: Gestión 2000.
- Puig, M. A. (2010). *Reinventarse*. Barcelona: Plataforma Editorial.
- Rayton, B. A. (2006). Examining the interconnection of job satisfaction and organizational commitment: An application of the bivariate probit model. *International Journal of Human Resource Management*, 17 (1), 139-154.
- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup*. Bilbao: Deusto.
- Robbins, T. (2018). *Dinero: domina el juego. Cómo alcanzar la libertad financiera en 7 pasos*. Barcelona: Deusto.
- Rockeach, M. (1973). *The nature of human values*. San Francisco: Josey-Bass.
- Rose, R. C., Beh, L. S., Uli, J. e Idris, K. (2006). Quality of work life: Implications of career dimensions. *Journal of Social Sciences*, 2 (2), 61-67.
- Rosling, H. (2018). *Factfulness*. Barcelona: Deusto.
- Ruiz Pardo, J. (2018). *Todos somos clientes. ¿Qué nos induce a comprar? Descubriendo la mente del comprador con el neuromarketing*. Barcelona: Anaya.
- Runco, M. A. (2007). *Creativity: Theories and Themes: Research, Development, and Practice*. San Diego: Elsevier Academic Press.
- Sandberg, S. (2013). *Lean in: women, work, and the will to lead*. Nueva York: Random House.
- Sastre, R. (2016). Método para el análisis de investigaciones en administración (MAIA). El caso de la sostenibilidad de las organizaciones. *Ciencias Administrativas*, (8), 1-14.
- Sastre, R. (2018). The meaning of work. A semiotic perspective for a cross cultural analysis. *Journal of Intercultural Management*, 10 (1), 83-100.
- Saussure, F. (1993). *Curso de lingüística general*. Madrid: Alianza. (Obra publicada originalmente en 1916.)
- Sautu, R. (2005). *Todo es teoría. Objetivos y métodos de investigación*. Buenos Aires: Lumiere.

- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Josey-Bass.
- Schvarstein, L. (2003). *La inteligencia social de las organizaciones*. Buenos Aires: Gráfica MPS.
- Sculley, J. (2014). *Moonshot. Descubre los secretos para aplicar la creatividad en tu vida*. México: Planeta.
- Semler, R. (1993). *Maverick!* Londres: Century.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. Nueva York: Doubleday.
- Shalley, C. y Gilson, L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly* 15 (1), 33-53.
- Shaw, R. B. (2017). *Equipos extremos. Por qué Pixar, Airbnb y otras empresas de vanguardia triunfan donde la mayoría fracasan*. Bogotá: Paidós.
- Shoton, R. (2018). *The choice factory*. Londres: Harriman House.
- Sinek, S. (2013). *La clave es el porqué*. Barcelona: Península.
- Singer, A. E. (2010). Integrating ethics and strategy: A pragmatic approach. *Journal of Business Ethics* (92), 479-491.
- Sisón, A. (2003). *Liderazgo y capital moral*. Madrid: Mac-Graw Hill.
- Sjarbaini, L. y Jorna, L. J. (2013). *Semiotics and knowledge management (KM): A theoretical and empirical approach*. *Semiótica* (195), 169-196.
- Sloan, A. P. (1963). *My years with General Motors*. Nueva York: Doubleday.
- Smets, M., Morris, T. y Greengood, R. (2012). From practice to field: A multilevel model of practice-driven institutional change. *Academy of Management Journal*, 5 (4), 877-904.
- Smith, A. (1937). *The wealth of nations*. Nueva York: Modern Library. (Obra publicada originalmente en 1776.)
- Sorkin, A. R. (2009). *Too big to fail*. Nueva York: Viking Press.
- Stamateas, B. (2018). *Soluciones prácticas. 30 estrategias para potenciar mis fortalezas y resolver los conflictos*. Barcelona: Debolsillo.
- Stein Martínez, G. (2018). *Líderes y millennials: Un meeting point de generaciones*. Pamplona: Eunsa.
- Stephens-Davidowitz, S. (2019). *Todo el mundo miente. Lo que Internet y el big data puede decirnos sobre nosotros mismos*. Madrid: Capitán Swing Libros.
- Sterman, D. (2018). *Fracasa mejor. Más casos de fracasos y fracasados que cambiaron el mundo*. Buenos Aires: Paidós.

- Stevenson, M. (2017). *Hacemos las cosas de otra manera*. Barcelona: Galaxia Gutenberg.
- Stewart, J. (1991). *Den of thieves*. Nueva York: Simon & Schuster.
- Sundaray, B. K., Sahoo, C. K. y Tripathy, S. K. (2013). *Impact of human resource interventions on quality of work life: An exploration*. *International Employment Relations Review*, 19 (1), 68-86.
- Taleb, N. (2007). *The black swan: The impact of the highly improbable*. Nueva York: Random House.
- Tayar, R. (2018). *CRO. Diseño y desarrollo de negocios digitales*. Barcelona: Anaya.
- Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management*. Nueva York: Norton.
- Thorndike, W. N. (2012). *The outsiders: Eight unconventional CEOs and their radically rational blueprint for success*. Boston: Harvard Business Press.
- Toffler, A. (1980). *The third wave*. Nueva York: Bantam Books.
- Tombolini, M. (2018). *113 secretos para ganarle a la crisis. Ideas prácticas para sobrevivir a la economía argentina*. Buenos Aires: Paidós.
- Townsend, R. (1970). *Up the organization*. Londres: Michael Joseph.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture*. Londres: Nicholas Brealey.
- Torres Burriel, D. (2018). *Usabilidad: deja de sufrir*. Barcelona: Anaya.
- Tzuo, T. (2018). *Suscribed*. Nueva York: Portfolio.
- Tzu-Sun. (1963). *El arte de la guerra*. Oxford: Oxford University Press. (Obra publicada originalmente en el siglo V a.C.)
- Ulrich, D., Smallwood, N. y Sweetman, K. (2009). *El código del nuevo líder*. Madrid: Lid Editorial Empresarial.
- Ury, W. y Fisher, R. (1987). *Obtenga el sí: El arte de negociar sin ceder*. México: Cecsá.
- Valero y Vicente, A. y Lucas Tomás, J. L. (1991). *Política de empresa: el gobierno de la empresa de negocios*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.
- Vance, J. D. (2016). *Hillbilly. Una elegía rural*. Barcelona: Deusto.
- Van der Pijl, P., Lokitz, J. y Solomon, L. K. (2018). *Rediseña tu negocio. Nuevas herramientas de innovación y definición de la estrategia*. Barcelona: Deusto.
- Van Leeuwen, A. y Van Baaren, R. (2016). *Persuasión. 33 técnicas publicitarias de influencia psicológica*. Barcelona: Gustavo Gili.

- Wade, M., Loucks, J., Macaulay, J. y Noronha, A. (2016). *Digital vortex. How today's market leaders can beat disruptive competitors at their own game*. Lausanne: IMD.
- Watkinson, M. (2018). *The Grid*. Nueva York: Random House.
- Watson, Jr., T. (1963). *A business and its beliefs: the ideas that helped build IBM*. Nueva York: McGraw Hill.
- Weber, M. (1947). *Theory of social and economic organization*. Nueva York: Free Press.
- Westergaard, N. (2018). *Brand now. How to stand out in a crowded, distracted world*. Nashville: Amacom.
- Wible, J. R. y Hoover, K. D. (2014). Mathematical economics comes to America: Charles S. Peirce's engagement with Cournot's Recherches sur les principes mathématiques de la théorie des richesses. *Journal of the History of Economic*, 37 (4), 511-536.
- Wible, J. (2014). Charles S. Peirce on the science of economics. *Acts of The 2014 Charles S. Peirce International Centennial Congress*. Massachusetts.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., y Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18 (2), 293-321.

Autores sobre estética

- Abowitz, K. K. (2007). Moral perception through aesthetics engaging imaginations in educational ethics. *Journal of Teacher Education*, 58 (4), 287-298.
- Ackoff, R. (1981). *Creating the corporate future: Plan or be planned for*. Nueva York: Wiley.
- Addison, J. (2019). *The Works of Joseph Addison*. London: Wentworth Press. (Obra publicada originalmente en 1873.)
- Adorno, Theodor W. (2004). "Teoría estética". En: *Obra completa*, 7. Madrid: Ediciones Akal, pp. 86-113.
- Akkermans, H. A., Lammers, L. S. y Weggeman, M. C. D. P. (2004). *All ye need to know? Aesthetics from a design perspective*. Working Paper, 4 (8).
- Álvarez Galán, J. J. (2014). *Ética, estética y autonomía*. Tesis de Maestría, UNED. <http://e-spacio.uned.es/fez/view/bibliuned:masterFilosofiaFilosofiaPractica-Jjalvarez>.

- Alvesson, M. y Berg, P. O. (1992). *Corporate culture and organizational symbolism. An overview*. Berlín: De Gruyter.
- Alvira, R. (1997). Dimensiones estéticas de la empresa. *Cuadernos Empresa y Humanismo*, 67, 1-13.
- Antunes Vieira Willerding, I., Medeiros da Silveira, A. C., Ibrahim Berchin, I., Mafrá Lapolli, E. y Salgueirinho Osório de Andrade Guerra, J. B. (2016). Strategic management for sustainable development and the organizational aesthetic perspective. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 9 (2).
- Antunes Vieira Willerding, I., Guerreiro Krause, M. y Mafrá Lapolli, E. (2016). Gestão de pessoas e gestão do conhecimento à luz da estética organizacional em uma organização de base tecnológica. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 6 (1), 141-154.
- Austin, R. y Devin, L. (2003). *Artful making: What managers need to know about how artists work*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Backer, J. (1998). Examining the informational value of store environment. En J. F. Sherry, Jr. (Ed.), *Servicescapes: The concept of place in contemporary markets* (pp. 55-79). Chicago: NTC Business Books.
- Barclay, L. A. y York, K. M. (2001). Space at work: Exercises in the art of understanding physical indicators of culture. *Journal of Management Education*, 25 (1), 54-69.
- Barraca Mairal, J. (2011). Estética y formación humana: el valor de la estética en la educación. *Educación y Futuro* (24), 205-219.
- Barraca Mairal, J. (2015). La necesidad de coherencia entre la estética y la ética de las organizaciones. *Katharsis*, 19, 249-264.
- Barrena, S. (2015). *La belleza en C. S. Peirce: origen y alcance de sus ideas estéticas*. Pamplona: Eunsa.
- Barry, D. (2008). The Art of. En D. Barry y H. Hansen (Eds.), *The Sage handbook of new approaches in management and organization* (pp. 31-41). London: Sage Publications.
- Baumgarten, A. G. (1983). *Aesthetica acromatica*. Londres: Forgotten Books. (Obra publicada originalmente en 1750.)
- Bayer, R. (1949). Method in aesthetics. *The Journal of Aesthetics and Art Criticism, Special Issue On Aesthetics in France* (June, 1949), 7 (4), 308-324.
- Becker, F. D. (1981). *Workspace: Creating environments in organizations*. Nueva York: Praeger.

- Becker, H. S. (1982). *Art worlds*. Berkeley: University of California Press.
- Benghozi, P. J. (Ed.) (1987). Art and organization. Special Issue of *Dragon*, 2 (4), 5-9.
- Berg, P. O. y Kreiner, K. (1990). Corporate architecture: Turning physical settings into symbolic resources. En P. Gagliardi (Ed.), *Symbols and artifacts: Views of the Corporate Landscape* (pp. 41-67). Berlín: De Gruyter.
- Berniker, E. (1998). Working the jazz metaphor: Musings driving down I-5 past midnight. *Organization Science*, 9 (5), 583-585.
- Bertolin, R. V., Carvalho Alves Cappelle, M. y De Brito, M. J. (2014). Corporeidade e estética na aprendizagem organizacional: Insights emergentes. *Revista Administração Mackenzie*, 15 (2), 15-37.
- Bihel-Missal, B. (2012). Using artistic form for aesthetic organizational inquiry: Rimini Protokoll constructs Daimler's General Meeting as a theatre play. *Culture and Organization*, 18 (3), 211-229.
- Bolognini, B. (1986). Images as identifying objects and as organizational integrators in two firms. *Dragon*, 1 (3), 61-75.
- Bonnafoos-Boucher, M., Cuir, R. y Partouche, M. (2010). The new and the challenge of the market, or the non-instrumental function of creation. En M. Scherdin y I. Zander (Ed.), *Art Entrepreneurship*, (pp. 23-49). Cheltenham: Edward Elgar.
- Bouilloud, J. P. y Deslandes, G. (2013). From negativity to creativity: about the aesthetics of "Beau Geste" in leadership. *European Group for Organizational STUDIES Colloquium*, 29, 1095-1114.
- Bozal, V. (Ed.) (1996). *Historia de las ideas estéticas y de las teorías artísticas contemporáneas*. Madrid: Visor.
- Brady, F. N. (1986). Aesthetic components of management ethics. *The Academy of Management Review*, 11 (2), 337-344.
- Brady, F. N. y Hart, D. W. (2006). An aesthetic theory of conflict in administrative ethics. *Administration & Society*, 38 (1), 113-134.
- Brearley, L. (2001). Foot in the air: An exploration of the experience of transition in organizational life. En C. Boucher y R. Holian (Ed.). *Emerging forms of representing qualitative data* (pp. 151-184). Melbourne: RMIT University Press.
- Brynhildsvoll, K. (2017). The ethics of aesthetics. *Interlitteraria*, 22 (2), 227-235.

- Burke, E. (2018). *A philosophical enquiry into the origin of our ideas of the sublime and beautiful*. Londres: Anodos Books. (Obra publicada originalmente en 1757.)
- Cairns, G. (2002). Aesthetics, morality and power: Design as espoused freedom and implicit control. *Human Relations*, 55 (7), 799-820.
- Carr, D. (2004). Moral values and the arts in environmental education: Towards an ethics of aesthetic appreciation. *Journal of Philosophy of Education*, 38 (2), 221-239.
- Carr, A. y Hancock, P. (Eds.) (2003). *Art and aesthetics at work*. Nueva York: Palgrave Macmillan.
- Claramonte, J. (2016). *Estética modal*. Madrid: Tecnos.
- Colombo, G. y Gazzola, P. (2013). Aesthetics and ethics of the sustainable organizations. *European Scientific Journal*. 9 (10), 291-301.
- Costa, J. (1986). Toward a signaletic symbology of identity in corporate communication. *Dragon*, 1 (5), 5-16.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity. Flow and the psychology of discovery and invention*. Nueva York: HarperCollins.
- Csillag, P. (2003). A experiência estética em organizações criativas: uma investigação fenomenológica do impacto da percepção visual sobre a criatividade. [Tesis de doctorado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas.]
- Davel, E., Constant Vergara, S. y Ghadiri, D. P. (Eds.) (2007). *Administração com arte: Ensino e aprendizagem*. San Pablo: Editora Atlas.
- Davidoff, J. (2001). Language and perceptual categorisation. *Trends in Cognitive Sciences*, 5 (9), 382-387.
- Davis, T. R. V. (1984). The influence of the physical environment in offices. *Academy of Management Review*, 9 (2), 271-283.
- Dean, J. J. W., Ottensmeyer, E. y Ramírez, R. (1997). An aesthetic perspective on organizations. En C. L. Cooper y S. E. Jackson (Eds.), *Creating tomorrow's organizations. A handbook for future research in organizational behavior*. (pp. 419-437). Chichester: John Wiley and Sons.
- De Botton, A. (2009). *The pleasures and sorrows of work*. Londres: Hamish Hamilton.
- Degòt, V. (1987). Portrait of the manager as an artist. *Dragon*, 2 (3), 13-50.
- De Groot, S. A. (2014). *In search of beauty. Developing beautiful organizations*. (PhD dissertation). Eindhoven.

- Diderot, D. (1967). *Les Salons, en Text choisis, 4*. Oxford: Clarendon press. (Obra publicada originalmente en 1759.)
- Dickinson, P. y Svensen, N. (2000). *Beautiful corporations: Corporate style in action*. Nueva York: Prentice Hall.
- Dobson, J. (1999). *The art of management and the aesthetic manager: The coming way of business*. Westport: Quorum.
- Dobson, J. (2007). Aesthetics as a foundation for business activity. *Journal of Business Ethics*, 72 (1), 41-46.
- Dobson, J. (2010). Aesthetic style as a poststructural business ethic. *Journal of Business Ethics*, 93 (3), 393-400.
- Dobson, J. (2014). An aesthetic theory of the firm. En D. Koehn y D. Elm (Eds.), *Aesthetics and business ethics* (pp. 9-21). Dordrecht: Springer.
- Dzidowski, A. (2018). Aesthetic reflection in managerial theory and practice. *Management Issues*, 16 (6), 39-51.
- Ewenstein, B. y Whyte, J. (2007). Beyond words: Aesthetic knowledge and knowing in organizations. *Organization Studies*, 28 (5), 689-708.
- Ficarra, F. (1997). Interacción persona-computador. ¿Quo vadis ética y estética? *Chasqui*, 97, 68-75.
- Filippi, M. y Tannery, F. (2009). *Aesthetics drama and strategy creation*. European Group for Organizational Studies Colloquium, 25, Barcelona.
- Gaedeke, A. R. (1994). How well do you manage your office environment? *Manager's Magazine*, 69 (10), 25-27.
- Gagliardi, P. (1990) (Ed.). *Symbols and artifacts: views of the corporate landscape*. Berlín/Nueva York: De Gruyter.
- Gagliardi, P. (1996). Exploring the aesthetic side of organizational life. En S. R. Clegg y C. Hardy (Eds.), *Studying organizations. Theory and method*. (pp. 701-724). Londres: Sage Publications.
- Gergen, K. J. (1985). The social constructionist movement in modern psychology. *American Psychologist*, 40 (3), 266-275.
- Gherardi, S. (1999). Learning as problem-driven or learning in the face of mystery? *Organization Studies*, 20 (1), 101-124.
- Gherardi, S. (2000a). Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations. *Organization*, 7 (2), 211-223.
- Gherardi, S. (2000b). Where learning is: metaphors and situated learning in a planning group. *Human Relations*, 53 (8), 1057-1080.

- Gherardi, S. (2009a). Introduction: the critical power of the “practice lens”. *Management Learning*, 40 (2), 115-128.
- Gherardi, S. (2009b). Practice? It’s a matter of taste! *Management Learning*, 40 (5), 535- 550.
- Girod, M., Rau, C. y Schepige, A. (2003). *Appreciating the beauty of science ideas: Teaching for aesthetic understanding*. New Jersey: Wiley Periodicals.
- Guillén, M. F. (1997). Scientific management’s lost aesthetic: Architecture, organization, and the Taylorized beauty of the mechanical. *Administrative Science Quarterly*, 42 (4), 682-715.
- Guillet de Monthoux, P. (1996). The Theatre of War: Art, Organization and the Aesthetics of Strategy. *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, 2 (1), 147-60.
- Guillet de Monthoux, P. y Strati, A. (Eds.) (2002). Aesthetics in organisation. Special Issue of *Consumption, Markets and Culture*, 5 (1&2).
- Guillet de Monthoux, P. (2004). *The artfirm: Aesthetic management and metaphysical marketing from Wagner to Wilson*. Stanford: Stanford Business Books.
- Guillet de Monthoux, P. (2007). *A hermeneutics of action. An aesthetic perspective for business economists*. Estocolmo: School of Business-Stockholm University.
- Guillet de Monthoux, P., Gustafsson, C. y Sjostrand, S. (2007). *Aesthetic leadership: Managing fields of flow in art and business*. Londres: Palgrave MacMillan.
- Hamburger Fernández, A. (2008). Acerca de la belleza y el orden en las instituciones. Nociones de estética organizacional. *Revista de la Universidad de la Salle*, 49, 192-206.
- Hancock, P. y Tyler, M. (2000). “The look of love”: Gender and the organization of aesthetics. En J. Hassard, R. Holliday y H. Willmott (Eds.), *Body and organization* (pp. 108-129). Londres: Sage Publications.
- Hansen, H.; Ropo, A. y Sauer, E. (2007). *Aesthetic leadership. The Leadership Quarterly*, 18, 544-560.
- Harding, N. (2001). Aesthetics of organizations. *Journal of Management in Medicine*, 15 (4), 323-329.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization theory. Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Hatch, M. J. y Schultz, M. (1997). Relations between Organizational Culture, Identity and Image. *European Journal of Marketing*, 31 (5), 356–65.

- Hume, D. (1977). *Tratado de la naturaleza humana*. Madrid: Editora Nacional. (Obra publicada originalmente en 1757.)
- Hummel, R. (1983). Manager and worker: Phenomenology of time consciousness and rational style. En W. H. Ittelson (Ed.), *Environment and cognition* (pp. 1-12). Nueva York: Seminar Press.
- Hutcheson, F. (2004). *An inquiry into the origin of our ideas of beauty and virtue in two Treatises*. Indianapolis: Liberty Fund. (Obra publicada originalmente en 1726).
- Issa, T. y Pick, D. (2011). An interpretative mixed-methods analysis of ethics, spirituality and aesthetics in the Australian services sector. *Business Ethics*, 20 (1), 45-58.
- Jones, M. O., Moore, M. D. y Snyder, R. C. (Eds.) (1988). *Inside organizations. Understanding the human dimension*. Thousand Oak: Sage Publications.
- Kant, I. (1961). *Crítica del juicio*. Buenos Aires: Losada. (Obra publicada originalmente en 1790.)
- Kenny, K. (2005). *Aesthetics and emotion in an organisational ethnography*. *International Journal of Work Organization and Emotion*, 2 (2), 374-388.
- King, I. W. (2007). Straightening our perspective: The logos of the line. *Organization*, 14 (2), 225-241.
- Koehn, D. y Elm, D. (Eds.) (2014). *Aesthetics and business ethics*. Dordrecht: Springer.
- Koivunen, N. (2008). The recording of contemporary classical music: Relational aesthetics, and some management too. *Aesthesis: International Journal of Art and Aesthetics in Management and Organizational Life*, 2 (1), 52-63.
- Koivunen, N. (2009). On creativity, art and economy. En: N. Koivunen y A. Rehn (Eds.), *Creativity and the contemporary economy*, (pp. 13-32). Copenhagen: Liber-Copenhagen Business School Press.
- Kokkos, A. (2010). Transformative learning through aesthetic experience: Towards a comprehensive method. *Journal of Transformative Education*, 8 (3), 155-177.
- Kuhn, J. (1982). Managing as an art form: the aesthetics of management. *Proceedings of the General Education Seminar*. Vol 11. Nueva York: Columbia University Press.
- Ladkin, D. (2018). 'The aesthetic' and its relationship to business ethics: Philosophical underpinnings and implications for future research. *Journal of Business Ethics*, (147), 35-51.

- Leaman, A. (1993). Productivity and discomfort. *Facilities*, 11 (7), 28.
- Leather, P., Pyrgas, M., Beale, D. y Lawrence, C. (1998). Windows in the workplace: Sunlight, view, and occupational stress. *Environment and Behavior*, 30 (6), 739-762.
- Lewin, A. (1998). Jazz improvisation as a metaphor for organization theory. Introduction to the special issue. *Organization Science*, 9 (5), 539.
- Linstead, S. y Höpfl, H. (Eds.) (2000). *The aesthetic of organization*. Londres: Sage Publications.
- Mack, K. (2013). Taking an aesthetic risk in management education: reflections on an artistic-aesthetic approach. *Management Learning*, 44 (3), 286-304.
- Mangham, I. L. y Overington, M. A. (1987). *Organizations as theatre*. Chichester: Wiley.
- Marans, R. W. y Spreckelmeyer, K. F. (1982). Evaluating open and conventional office design. *Environment and Behavior*, 14 (3), 333-351.
- Martin, P. Y. (2002). Sensations, bodies, and the 'spirit of a place': Aesthetics in residential organizations for the elderly. *Human Relations*, 55 (7), 861-885.
- Morrow, P. C. y McElroy, J. C. (1981). Interior office design and visitor response. *Journal of Applied Psychology*, 66 (5), 646-650.
- Oldham, G. R., Cummings, A. y Zhou, J. (1995). The spatial configuration of organizations. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13, 1-37.
- Ottensmeyer, E. (Ed.) (1996). Essays on aesthetics and organization. *Themed section of Organization*, 3 (2), 755-766.
- Parker, D. R. (1994). Designing the future workplace. *American Society for Information Science*, 20 (5), 21-22.
- Pelzer, P. (1995). On the aesthetics and its other: some remarks on the anaesthetics in organisation and organisation theory [Sesión de conferencia]. "The Aesthetics of Organization", Bolton Institute, Reino Unido.
- Pelzer, P. (2002). Disgust and organization. *Human Relations*, 55 (7), 841-60.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and organizational theory*. Londres: Pitman.
- Ramírez, R. (1987). An aesthetics theory of social organization. *Dragon*, 2 (3), 51-64.
- Ramírez, R. (1991). *The beauty of social organization*. Munich: Accedo.
- Ramírez, R. (1996). Wrapping form and organizational beauty. *Organization* 3 (2), 233-242.

- Ramírez, R. (2005). The aesthetics of cooperation. *European Management Review*, 2 (1), 28-35.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, 2 (5), 243-263.
- Rindova, V., Ferrier, W. J. y Wiltbank, R. (2010). Value from Gestalt: How sequences of competitive actions create advantage for firms in nascent markets. *Strategic Management Journal*, 31 (13), 1474-1497.
- Rusted, B. (1987). Aesthetic decisions as organizational practice. *Dragon*, 2 (4), 127-138.
- Samier, E. A. (2012). The aesthetics of leadership and administration. En: B. Irby, G. H. Brown, R. Lara-Alecio y A. A. Jackson (Eds.). *The handbook of educational theories* (pp. 929-936). Charlotte: Information Age Publishing.
- Sandelands, L. E. y Buckner, G. C. (1989). Of art and work: Aesthetic experience and the psychology of work feelings. *Research in Organizational Behavior*, 11, 105-131.
- Shaftesbury, Anthony A. C. (1900). *Characteristics of men, manners, opinions, times*. Londres: J. M. Robertson. (Obra publicada originalmente en 1711.)
- Scheider, S. C. y Powley, E. (1985). The role of images in changing corporate culture: the case of AT&T. *Dragon*, 1 (2), 5-44.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Nueva York: Harper & Row.
- Sennett, R. (2008). *The Craftsman*. Londres: Penguin Books.
- Sørensen, B. M. (2010). St. Paul's conversion: the aesthetic organization of labour. *Organization Studies*, 31 (3), 307-326.
- Sousa Lopes, L., Rocha Ipiranga, R. y Da Silva Júnior, J. (2017). Compreensão empática e as possíveis contribuições para a pesquisa nos estudos organizacionais: reflexões a partir da experiência do lado estético das organizações. *Cadernos EBAPE*, 15 (4), 831-845.
- Steele, F. (1973). *Physical settings and organization development*. Reading: Addison-Wesley.
- Stone, N. J. y English, A. J. (1998). Task type, posters, and workspace color on mood, satisfaction, and performance. *Journal of Environmental Psychology*, 18, 175-185.
- Strati, A. (1990). Aesthetics and organizational skill. En: B. Turner (Ed.), *Organisational symbolism* (pp. 207-222). Berlín: De Gruyter.
- Strati, A. (1992). Aesthetic understanding of organizational life. *Academy of*

- Management Review*, 17 (3), 568-581.
- Strati, A. (1996). *Organizations viewed through the lens of aesthetics*. *Organization*, 3 (2), 209-218.
- Strati, A. (1999). *Organization and Aesthetic*. Londres: Sage Publications.
- Strati, A. (2007). Sensible knowledge and practice-based learning. *Management Learning*, 38 (1), 61-77.
- Strati, A. (2010). Aesthetic understanding of work and organizational life: Approaches and research developments. *Sociology Compass*, 4 (10), 880-893.
- Strati, A. (2018). *Organizational theory and aesthetics philosophies*. Londres: Routledge.
- Tatarkiewicz, W. (2016). *Historia de seis ideas*. Madrid: Tecnos.
- Taylor, S. S. (2002). Overcoming aesthetic muteness: Researching organizational members' aesthetic experience. *Human Relations*, 55 (7), 821-840.
- Taylor, S., Fisher, D. y Dufresne, R. (2002). The aesthetics of management storytelling: a key to organizational learning. *Management Learning* 33 (3), 313-330.
- Taylor, S. S. y Hansen, H. (2005). Finding form: Looking at the field of organizational aesthetics. *Journal of Management Studies*, 42 (6), 1211-1232.
- Thiel, P. (1997). *People, paths and purposes: Notations for a participatory envirotecture*. Seattle: University of Washington Press.
- Turner, B. (Ed.) (1990). *Organizational symbolism*. Berlín: De Gruyter.
- Van Aken, J., De Groot, S. y Weggeman, M. (3 al de agosto de 2012). *Designing and developing beautiful organizations: a conceptual framework*. Conference Academy of Management 2012 Annual Meeting: The Informal Economy, Boston.
- Vickery, J. y King, I. (Eds.) (2013). *Experiencing organizations: new aesthetic perspectives*. Londres: Libri Publishing.
- Vilnai-Yavetz, I., Rafaeli, A. y Schneider, C. (2005). Instrumentality, aesthetics, and symbolism of office design. *Environment and Behavior*, 37 (4), 533-551.
- Waddock, S. (2010). Finding wisdom within. The role of seeing and reflective practice in developing moral imagination, aesthetic sensibility, and systems understanding. *Journal of Business Ethics Education*, 7, 177-196.
- Waddock, S. (2014). Wisdom and responsible leadership: Aesthetic sensibility, moral imagination, and systems thinking. En: D. Koehn y D. Elm (Eds.), *Aesthetics and business ethics* (pp. 129-147). Dordrecht: Springer.
- Warren, S. (2002). Show me how it feels to work here: Using photography to

- research organizational aesthetics. *Ephemera, Critical Dialogues on Organizations*, 2 (3), 224-245.
- Warren, S. (2008). Empirical challenges in organizational aesthetics research: Towards a sensual methodology. *Organization Studies*, 29 (4), 559-580.
- Watkins, C., King, I. y Linstead, S. (Eds.) (2006). Art of management and organization conference series. *Culture and Organization*, 12 (1), 79-90.
- Weggeman, M. (2003). *Provocatief adviseren organisaties mooier maken*. Schiedam: Scriptum.
- Weick, K. E. (1969). *The social psychology of organizing*. Reading: Addison-Wesley.
- Weick, K. E. (1995). *Creativity and the aesthetics of imperfection*. En C. M. Ford, D. A. Gioia (Eds.). *Creative action in organizations* (pp. 187-194). Thousand Oaks: Sage Publications.
- White, D. (1996). "It's working beautifully!" Philosophical reflections on aesthetics and organization theory. *Organization*, 3 (2), 195-208.
- White, B. y Costantino, T. (Eds.) (2013). *Aesthetics, empathy and education*. Nueva York: Peter Lang.
- Winckelmann, J. (1967). *Historia del arte en la antigüedad*. Barcelona: Iberia. (Obra publicada originalmente en 1764.)
- Witz, A., Warhurst, C. y Nickson, D. (2003) The labour of aesthetics and the aesthetics of organization. *Organization*, 10 (1), 33-54.
- Wood, T. y Csillag, P. (2001). Estética organizacional. *O&S*, 8 (21), 35-44.
- Xenakis, I. (2018). Reducing uncertainty in sustainable interpersonal service relationships: the role of aesthetics. *Cognitive Processing* (19), 215-229.
- Yanow, D. (1998). Space stories: Studying museums buildings as organizational spaces while reflecting on interpretive methods and their narration. *Journal of Management Inquiry*, 7 (3), 215-225.
- Zandee, D. P. (2008). *The poetics of organizational design: How words may inspire worlds. Designing organizations with a positive lens*. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit.
- Zanutto, A. (2008). Representing organizational aesthetics: An open issue at every stage of field research. *Aesthesis: International Journal of Art and Aesthetics in Management and Organizational Life*, 2 (1), 8-15.

ANEXO 1

LIBROS DE AUTORES ARGENTINOS Y ESPAÑOLES

- Ariño Miguel A. (2005). *Toma de decisiones y gobierno de organizaciones*. Barcelona: Deusto.
- Bel Mallén, Ignacio y Pin Arboledas, José R. (2018). *Cuando las ostras necesitan orejas. Teoría y práctica de la comunicación corporativa*. Pamplona: Eunsa.
- Bonatti, Patricia I. (coord.). (2010). *Teoría de la decisión*. Buenos Aires: Prentice Hall-Pearson.
- Bueno Campos, Eduardo, (dir. y coord.). (2004). *El gobierno de la empresa. En busca de la transparencia y la confianza*. Madrid: Pirámide.
- Chinchilla, Nuria; Jiménez, Esther y García-Lombardía, Pilar. (2018). *Integrar la vida*. Barcelona: Ariel.
- Cortina Adela. (2000). *Ética de la empresa*. Madrid: Trotta.
- De la Cierva Álvarez de Sotomayor, Yago. (2015). *Comunicar en aguas turbulentas. Un enfoque ético para la comunicación de crisis*. Pamplona: Eunsa.
- Fontrodona Felip, Joan, Guillén Parra, Manuel y Rodríguez Sedano, Alfredo. (1998). *La ética que necesita la empresa*. Madrid: Unión Editorial.
- Gilli, Juan J. (2013). *Ética y empresa. Valores y responsabilidad social en la gestión*. Buenos Aires: Granica.
- Gracián, Baltasar. (2001). *Oráculo manual y arte de prudencia*. Madrid: Debate. (Trabajo original publicado en 1647).
- Nueno, P. (2018). *Jubilado. ¿Y ahora qué?: Emprender en la jubilación*. Barcelona: Plataforma Editorial.
- Paladino, Marcelo, Debeljuh, Patricia y Del Bosco, Paola. (2007). *Integridad, un liderazgo diferente*. Buenos Aires: Emecé.

Polo, Leonardo. (1995). *Ética. Hacia una versión moderna de los temas clásicos.*

Madrid: Unión Editorial-AEDOS.

Schvarstein, Leonardo. (2003). *La inteligencia social de las organizaciones.*

Buenos Aires: Gráfica MPS.

Sisón, Alejo. (2003). *Liderazgo y Capital Moral.* Madrid: Mac-Graw Hill.

ANEXO 2

SITIOS CONSULTADOS

1. LOS 35 MEJORES LIBROS DE ADM (Alberto Rubín Martín)
<https://www.lifeder.com/libros-de-administracion-de-empresas/>
2. Los 10 Libros de Administración de Empresas que te Recomiendo Leer (Nelson Portugal)
<https://nelsonportugal.com/libros-de-administracion/>
3. Dinero seleccionó 10 libros claves en más de un siglo de historia del conocimiento en gerencia.
<https://www.dinero.com/edicion-impresa/management/articulo/los-10-libros-todo-gerente-deberia-leer/29971>
4. 15 mejores libros de administración de empresas (Stephen)
<http://librista.es/blog/15-mejores-libros-de-administracion-de-empresas/>
5. LOS 12 DE MANAGEMENT
<https://www.cronista.com/clase/checklist/12-libros-de-management-finanzas-y-negocios-para-empezar-2019-20181218-0002.html>
6. LOS 25 MEJORES DE AUTO AJUDA (Milena González)
<https://aulacm.com/mejores-libros-emprendedores-marketing/>
7. LOS 10 LIBROS DE EMPRESA DE 2019
https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2019-04-11/libros-empresa-2019-directivos-espanoles_1937162/

8. LOS MEJORES LIBROS DE NEGOCIOS DE 2019

<https://ideas.pwc.es/archivos/20191219/los-mejores-libros-de-negocios-de-2019-aprendiendo-de-los-grandes/>

9. LOS 25 LIBROS SOBRE EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS MÁS

INFLUYENTES ESCRITOS JAMÁS QUE DEBERÍAS LEER (Mara Leighton)

https://www.businessinsider.es/25-libros-negocios-influyentes-actualidad-425907?gclid=CjwKCAiAyeTxBRBvEiwAuM8dncuP8qauofEmhjm_hKwNgaRJCG4FCpm_cs7yivcqLh5-Ak4ze5ywSRoCbqwQAvD_BwE

10. LOS 10 MEJORES LIBROS DE EMPRESA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

<https://www.emprendedores.es/gestion/a77587/mejores-libros-gestion-empresa-emprendedores/>

OTROS SITIOS CONSULTADOS

- Los libros (6) que todo estudiante de Administración y Gestión de empresas debe leer.

<https://noticias.universia.net.mx/educacion/noticia/2016/01/29/1135892/libros-estudiante-administracion-gestion-empresas-debe-leer.html>

- NUEVAS TENDENCIAS HARVARD

<https://rpp.pe/campanas/branded-content/las-nuevas-tendencias-del-management-segun-harvard-business-review-noticia-1046880>

- LIBROS RESUMIDOS

<https://resumido.com/paquete/100-mejores-libros-de-negocio-de-todos-los-tiempos>

- LIBROS DE NEGOCIOS MÁS INFLUYENTES DE TODOS LOS TIEMPOS

<https://www.dinero.com/edicion-impres/tiempo-extra/articulo/los-libros-de-negocios-mas-influyentes-de-todos-los-tiempos/256361>

- LIBROS RECOMENDADOS POR EL IESE

<https://www.ieseinsight.com/busquedaResultados>.

ANEXO 3

Dimensiones identificadas en los 50 mejores libros de gestión empresarial

	CAPACIDADES <i>Primeridad</i>	RELACIONES <i>Segundidad</i>	PROPÓSITOS <i>Terceridad</i>
FORMAS FUNDAMENTOS <i>Primeridad</i>	LO IMAGINARIO Conceptualizaciones posibles de la <i>belleza</i> en las ORG reunidas en diversas ideologías, conocimientos y PRINCIPIOS . Organización del trabajo 3 – 4 – 46 Dirección 5 – 8 – 9 – 12 – 24 – 45 Liderazgo 2 – 26 – 35 Motivación 11 – 14 – 15 – 34 Estructura organizacional 10 – 17 – 44 Comportamiento organizacional 51	LA PRÁCTICA TEÓRICA TÁCTICAS y programas de capacitación para desarrollar las competencias personales, capacidades y habilidades requeridas en las ORG <i>bellas</i> . Aprendizaje 25 – 43 Relaciones interpersonales 7 Toma de decisiones 54 – 55	LA ESTÉTICA Modos de percibir, entender la relevancia y valorar las ESTRATEGIAS para tornar <i>bellas</i> a las ORG. Poder 1 Cambio 22 – 28 – 30 – 33 – 39 – 42 Corporativas 20 – 31 – 48 – 49 – 50 Competitivas 27 Comunicación 52 – 53

PRÁCTICAS PROCESOS <i>Segundidad</i>	LO REAL PLANES e informes para tomar decisiones que contribuyan con la <i>belleza</i> de las ORG. Calidad 32 – 37 Marketing 16 – 21	LA PRÁCTICA ECONÓMICA ACCIONES y decisiones concretas que contribuyan con la <i>belleza</i> de las ORG. Biografías 6 – 18 – 19	LA ÉTICA EVALUACIONES sobre la <i>belleza</i> de las acciones que se expresan por medio de narrativas de satisfacción o de quejas. Conductas 56 – 57 – 58 – 59 – 60 – 61 – 62
VALORES VALORACIONES <i>Terceridad</i>	LO SIMBÓLICO CULTURA y legislación específica que propician la <i>belleza</i> en las ORG. Organizacional 13 – 23 – 36 Social 29 – 38 – 40 – 41 – 47	LA PRÁCTICA POLÍTICA EFECTOS pragmáticos de las acciones concretas que impactan en la BELLEZA de las ORG.	LA LÓGICA FINES o propósitos sobre la determinación de ser la <i>belleza</i> el principio ordenador de la ORG. Armonía entre la vida profesional y personal 63 Realización personal 64 – 65

ANEXO 4

Dimensiones identificadas en los libros más populares recomendados a empresarios y directivos¹

	CAPACIDADES Primeridad	RELACIONES Segundidad	PROPÓSITOS Terceridad
FORMAS FUNDAMENTOS Primeridad	LO IMAGINARIO Conceptualizaciones posibles de la <i>belleza</i> en las ORG reunidas en diversas ideologías, conocimientos y PRINCIPIOS . Organización del trabajo 23 – 37 – 57 – 97 Dirección 35 – 39 – 103 – 106 – 113 Liderazgo 31 – 34 – 43 – 47 – 53 – 96 Motivación 26 Inteligencia intuitiva, emocional 13 – 14 Comportamiento del consumidor 76 – 78 – 79	LA PRÁCTICA TEÓRICA TÁCTICAS y programas de capacitación para desarrollar las competencias personales, capacidades y habilidades requeridas en las ORG <i>bellas</i> . Relaciones interpersonales 4 – 7 – 32 – 65 – 71 Toma de decisiones 10 – 11 – 16 – 45 – 94 Productividad 1 – 2 – 3 – 9 – 20 – 24 – 33 – 36 – 41 – 68 – 74 Productos, videos y web 29 – 66 – 81 Pensamiento crítico 90 – 92 Creatividad 12 – 58 – 59 – 77	LA ESTÉTICA Modos de percibir, entender la relevancia y valorar las ESTRATEGIAS para tornar <i>bellas</i> a las ORG. Poder 15 – 51 Cambio 19 – 28 – 116 – 122 Competitivas 93 Comunicación 48 – 64 – 75 Bienestar personal 5 – 114 Persuasión 25 – 27 – 30 – 61 – 84 Innovación 38 – 46
PRÁCTICAS PROCESOS Segundidad	LO REAL PLANES e informes para tomar decisiones que contribuyan con la <i>belleza</i> de las ORG. Marketing 69 – 73 – 82 – 88 – 107 Finanzas 56 – 62 – 104 – 105 – 108 – 117 Negocios 67 – 80 – 83 – 119 Publicidad e imagen 63 – 85	LA PRÁCTICA ECONÓMICA ACCIONES y decisiones concretas que contribuyan con la <i>belleza</i> de las ORG. Biografías 18 – 44 – 54 – 55 – 99 – 101 – 109 – 123	LA ÉTICA EVALUACIONES sobre la <i>belleza</i> de las acciones que se expresan por medio de narrativas de satisfacción o de quejas. Transparencia 72
VALORES VALORACIONES Terceridad	LO SIMBÓLICO CULTURA y legislación específica que propician la <i>belleza</i> en las ORG. Social 40 – 50 – 60 – 87 – 89 – 91 – 95 – 98 – 100 – 102 – 110 – 112 – 115 – 118 – 120 – 121 Regulaciones financieras 111	LA PRÁCTICA POLÍTICA EFECTOS pragmáticos de las acciones concretas que impactan en la BELLEZA de las ORG. Trabajo en equipo 22 – 49	LA LÓGICA FINES o propósitos sobre la determinación de ser la <i>belleza</i> el principio ordenador de la ORG. Armonía entre la vida personal y profesional 42 Crecimiento de un negocio 70 Éxito personal (riqueza) 6 – 17 – 21 – 52 Éxito empresarial 86 Generar riqueza propia y en la sociedad 8

¹ Las nuevas dimensiones encontradas están resaltadas en negrita.

ANEXO 5

Dimensiones identificadas en las investigaciones previas²

	CAPACIDADES Primeridad	RELACIONES Segundidad	PROPÓSITOS Terceridad
FORMAS FUNDAMENTOS Primeridad	LO IMAGINARIO Conceptualizaciones posibles de la <i>belleza</i> en las ORG reunidas en diversas ideologías, conocimientos y PRINCIPIOS .	LA PRÁCTICA TEÓRICA TÁCTICAS y programas de capacitación para desarrollar las competencias personales, capacidades y habilidades requeridas en las ORG <i>bellas</i> . Gestión del conocimiento (Sostenibilidad) Autonomía (Sig. del trabajo)	LA ESTÉTICA Modos de percibir, entender la relevancia y valorar las ESTRATEGIAS para tornar <i>bellas</i> a las ORG. Bienestar personal • Trabajar menos horas por semana (Calidad de vida) • Recibir afecto (Calidad de vida) Desarrollo profesional (Sostenibilidad)
PRÁCTICAS PROCESOS Segundidad	LO REAL PLANES e informes para tomar decisiones que contribuyan con la <i>belleza</i> de las ORG. Finanzas • Planes financieros y Flujos de caja (Sostenibilidad)	LA PRÁCTICA ECONÓMICA ACCIONES y decisiones concretas que contribuyan con la <i>belleza</i> de las ORG. Retroalimentación (Sig. del trabajo)	LA ÉTICA EVALUACIONES sobre la <i>belleza</i> de las acciones que se expresan por medio de narrativas de satisfacción o de quejas. Satisfacción del cliente (Sostenibilidad)

VALORES VALORACIONES Terceridad	LO SIMBÓLICO CULTURA y legislación específica que propician la <i>belleza</i> en las ORG. Beneficios para los empleados Servicios médicos (Calidad de vida) Buen salario y estabilidad para los empleados (Sig. del Trabajo)	LA PRÁCTICA POLÍTICA EFECTOS pragmáticos de las acciones concretas que impactan en la BELLEZA de las ORG.	LA LÓGICA FINES o propósitos sobre la determinación de ser la <i>belleza</i> el principio ordenador de la ORG. Generar bienestar en el entorno de la organización (Sostenibilidad)
--	--	--	---

² Las nuevas dimensiones encontradas están resaltadas en negrita.

ANEXO 6

Dimensiones identificadas en los escritos sobre estética organizacional³

	CAPACIDADES <i>Primeridad</i>	RELACIONES <i>Segundidad</i>	PROPÓSITOS <i>Terceridad</i>
FORMAS FUNDAMENTOS <i>Primeridad</i>	LO IMAGINARIO Conceptualizaciones posibles de la <i>belleza</i> en las ORG reunidas en diversas ideologías, conocimientos y PRINCIPIOS . Dirección 4 – 48 – 51 – 67 – 78 Liderazgo 3 – 76 – 79 – 84 – 107 – 110 – 114 – 120 Comportamiento organizacional 18 – 24 – 28 – 30 – 32 – 35 – 37 – 55 Diseño 69 – 70 – 91 – 109 Sentimientos en el trabajo 13 – 96	LA PRÁCTICA TEÓRICA TÁCTICAS y programas de capacitación para desarrollar las competencias personales, capacidades y habilidades requeridas en las ORG <i>bellas</i> . Aprendizaje 8 – 47 – 52 – 53 – 58 – 60 – 85 – 97 – 98 – 116 Relaciones interpersonales 125 Productividad 89 Creatividad 25 – 31 – 40 – 41 – 65 – 92 – 105 – 121 Gestión del conocimiento 68 – 122	LA ESTÉTICA Modos de percibir, entender la relevancia y valorar las ESTRATEGIAS para tornar <i>bellas</i> a las ORG. Corporativas 95 – 123 Competitivas 104
PRÁCTICAS PROCESOS <i>Segundidad</i>	LO REAL PLANES e informes para tomar decisiones que contribuyan con la <i>belleza</i> de las ORG.	LA PRÁCTICA ECONÓMICA ACCIONES y decisiones concretas que contribuyan con la <i>belleza</i> de las ORG. Lugar de trabajo 1 – 2 – 5 – 6 – 7 – 21 – 22 – 23 – 26 – 39 – 42 – 43 – 44 – 56 – 73	LA ÉTICA EVALUACIONES sobre la <i>belleza</i> de las acciones que se expresan por medio de narrativas de satisfacción o de quejas. Conductas 9 – 34 – 71 – 77 – 80 – 100 – 101 – 102 – 108 – 113 – 117 – 118 – 119 – 126
VALORES VALORACIONES <i>Terceridad</i>	LO SIMBÓLICO CULTURA y legislación específica que propician la <i>belleza</i> en las ORG. Organizacional 49 – 54 – 64 – 74 – 82 – 94	LA PRÁCTICA POLÍTICA EFECTOS pragmáticos de las acciones concretas que impactan en la BELLEZA de las ORG. Trabajo en equipo 75	LA LÓGICA FINES o propósitos sobre la determinación de ser la <i>belleza</i> el principio ordenador de la ORG. Generar bienestar en el entorno de mi organización 112

³ Las nuevas dimensiones encontradas están resaltadas en negrita.

ANEXO 7

Resumen de todas las dimensiones identificadas

	CAPACIDADES <i>Primeridad</i>	RELACIONES <i>Segundidad</i>	PROPÓSITOS <i>Terceridad</i>
FORMAS FUNDAMENTOS <i>Primeridad</i>	<p>LO IMAGINARIO Conceptualizaciones posibles de la <i>belleza</i> en las ORG reunidas en diversas ideologías, conocimientos y PRINCIPIOS.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización del trabajo • Estructura organizacional • Comportamiento (consumidor) • Comportamiento organizacional • Sentimientos en el trabajo • Dirección • Motivación • Liderazgo • Inteligencia intuitiva, emocional • Diseño organizacional 	<p>LA PRÁCTICA TEÓRICA TÁCTICAS y programas de capacitación para desarrollar las competencias personales, capacidades y habilidades requeridas en las ORG <i>bellas</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productividad • Productos, videos y <i>web</i> • Toma de decisiones • Aprendizaje • Gestión del conocimiento • Relaciones interpersonales • Creatividad • Autonomía • Pensamiento crítico 	<p>LA ESTÉTICA Modos de percibir, entender la relevancia y valorar las ESTRATEGIAS para tornar <i>bellas</i> a las ORG.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poder • Competitivas • Corporativas • Comunicación • Persuasión • Cambio • Innovación • Bienestar personal • Desarrollo profesional • Diseño • Capacitación • Prestigio
PRÁCTICAS PROCESOS <i>Segundidad</i>	<p>LO REAL PLANES e informes para tomar decisiones que contribuyan con la <i>belleza</i> de las ORG.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finanzas • Negocios • Calidad • Marketing • Publicidad e imagen • Responsabilidad social 	<p>LA PRÁCTICA ECONÓMICA ACCIONES y decisiones concretas que contribuyan con la <i>belleza</i> de las ORG.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lugar de trabajo • Retroalimentación • Investigación y desarrollo • Resultados • Objetivos • Ritmo de trabajo 	<p>LA ÉTICA EVALUACIONES sobre la <i>belleza</i> de las acciones que se expresan por medio de narrativas de satisfacción o de quejas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente • Conductas • Transparencia • Posicionamiento
VALORES VALORACIONES <i>Terceridad</i>	<p>LO SIMBÓLICO CULTURA y legislación específica que propician la <i>belleza</i> en las ORG.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regulaciones financieras • Organizacional • Social • Beneficios para los empleados • Buen salario y estabilidad para los empleados • Cooperación y cambio • Estabilidad • Espacios informales • Fidelidad de clientes y consumidores • Clima laboral • Diversidad • Tecnología 	<p>LA PRÁCTICA POLÍTICA EFECTOS pragmáticos de las acciones concretas que impactan en la BELLEZA de las ORG.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Reconocimiento y alineamiento • Recreación • Trabajo eficiente 	<p>LA LÓGICA FINES o propósitos sobre la determinación de ser la <i>belleza</i> el principio ordenador de la ORG.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Éxito empresarial • Crecimiento de un negocio • Éxito personal (riqueza) • Realización personal • Armonía entre la vida profesional y personal • Generar riqueza propia y en la sociedad • Generar bienestar en el entorno de mi organización



Universidad de Navarra

Escuela Técnica Superior de Arquitectura

PAMPLONA
DICIEMBRE 2020