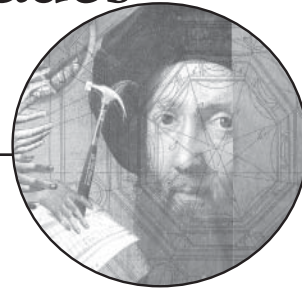


# Hacia algunas inteligibilidades en la administración.

Propuestas metodológicas para aproximarse al discurso administrativo



Autor : Sergio Alonso Castrillón Orrego<sup>1</sup>

## Resumen

La contextualización del conocimiento en administración implica el desarrollo de inteligencias versátiles, que le permitan al profesional de la administración darle sentido a la polivalencia de acepciones, orientar de manera pragmática su saber y fundamentar con propiedad su conocimiento. El análisis de discursos, la interpretación y formulación de historias y la adopción del pensamiento crítico, se proponen como áreas de estudio que permiten avanzar hacia la inteligencia en la teoría y la acción administrativa. Además de constituir objetivos de investigación relevantes en varios contextos, tales métodos pueden conjugarse con experiencias y actitud de servicio para franquear la ruptura entre las teorías y las prácticas administrativas, así como también para forjar nuevas interpretaciones de la realidad, fundamentadas en sólidos criterios epistemológicos.

## Abstract

Contextualizing management knowledge implies the development of fluid intelligences that enable professional managers to give sense to polyvalent meanings, pragmatically orient her/his knowledge and solidly ground her/his understandings. Discourse analysis, story telling and interpretation, and critical thinking are proposed as study areas that enhance the intelligibility of administrative theory and deeds. Besides constituting relevant research objectives for several contexts, such methods can be mixed with service experiences and attitude that bridges the gap between management theories and actual practices, while forging new interpretations of reality, founded in solid epistemological criteria.

## Palabras Clave

Administración, análisis de discursos, narración de historias, pensamiento crítico, servicio.

## Key Words

Management, Discourse Analysis, Story Telling, Critical Thinking, Service

<sup>1</sup> Negociador Internacional, Universidad EAFIT. Master in Intercultural Management (1998) Institute Catholic des Hautes Etudes Commerciales. Bélgica. Magister en Ciencia Política (2003) Universidad de Antioquia. Estudiante del doctorado en Administración. HEC. Montreal. Profesor del Departamento de Negocios Internacionales. Universidad EAFIT. Direcciones electrónicas [sergio.castrillon@hec.ca](mailto:sergio.castrillon@hec.ca), [scastri@eafit.edu.co](mailto:scastri@eafit.edu.co)

## 1. Introducción

El campo de la administración es tan amplio como complejos son los seres humanos que la ejercen y padecen. Administrar implica estar en contacto con una miríada de intereses, expectativas y fuentes de poder que a menudo desbordan las posibilidades de conocimiento unívoco.

La multiplicidad de agentes participantes impone la necesidad continua de contextualizar el conocimiento administrativo; lo que quiere decir que los desafíos cognitivos y emocionales que se despliegan ante investigadores, docentes, estudiantes y administradores en ejercicio, se renuevan en cada contacto con las demás personas.

Ante tales desafíos, se argumenta que la contextualización del conocimiento en administración implica el desarrollo de inteligencias versátiles, que le permitan al profesional de la administración, moverse con facilidad a lo largo de tres ejes que se podrían denominar: La polivalencia de acepciones, el grado de orientación práctico del saber y el grado de fundamentación del conocimiento propiamente dicho.

El primer eje se deriva de la tensión semántica inherente a la palabra administración, donde los significados oscilan entre servicio (del latín *ad-ministrare*) y dirección (del inglés *to manage*). El segundo eje refleja la necesidad de conciliar las reflexiones teóricas con la capacidad efectiva de empoderar para la acción (conviene recordar que *to manage* viene del

latín *manus* que significa mano y que evoca la acción de manejar o portar o dirigir con habilidad). En tercer lugar el desafío consiste en equilibrar la necesidad de explorar las fronteras del conocimiento, sin perder la articulación con los fundamentos epistemológicos centrales.

¿Cuáles son los fundamentos centrales del conocimiento en administración? ¿Cuáles deberían ser? ¿Hacia donde expandir las fronteras del saber? ¿Cómo equilibrar las preocupaciones teóricas con la urgencia de acción? ¿Qué significa administrar?

**Ante tales desafíos, se argumenta que la contextualización del conocimiento en administración implica el desarrollo de inteligencias versátiles, que le permitan al profesional de la administración, moverse con facilidad a lo largo de tres ejes que se podrían denominar: La polivalencia de acepciones, el grado de orientación práctico del saber y el grado de fundamentación del conocimiento propiamente dicho.**

Las respuestas a estas preguntas podrían dar lugar a interminables discusiones, pues son múltiples las perspectivas que todos y cada uno de los diversos actores interesados pueden asumir. Empresarios y empleados, accionistas y administradores, clientes y consumidores, gobierno y comunidad;

todos tienen distintas concepciones respecto a lo que debe ser la administración. Como consecuencia de un mundo policromático, habitado por diversos grupos de interés con posturas epistemológicas divergentes, emerge un fascinante concierto polifónico capaz de deleitar a quién está dispuesto a escuchar.

## 2. Algunos métodos para hacer inteligible la administración

La inteligencia de la administración, consiste en saber interconectar (*intellegere*) las expectativas de los distintos grupos que conforman las organizaciones o que gravitan alrededor de ellas; mediante un ejercicio reflexivo que oriente la acción a la vez que se

profundiza en la comprensión y elaboración de conocimientos novedosos pero fundamentados.

¿Cómo avanzar hacia el logro de tal tipo de inteligencia? La meta parece compleja y ambiciosa, sin embargo no es inalcanzable, pues la multiplicidad de actores y las áreas mismas de acción de la administración (investigación, consultoría, práctica, docencia, etc.) aportan las claves para discernir el conocimiento teórico relevante y la sapiencia práctica inaplazable.

La administración ciertamente ofrece una amplia gama de desafíos y áreas de desarrollo, las posibilidades de investigación teórica se despliegan en paralelo a la compleja realidad del hombre y sus necesidades fácticas. ¿Cómo abordar de manera inteligible el problema del conocimiento en administración?

Aunque ‘todos los caminos llegan a Roma’, en este artículo se recomienda una aproximación interdisciplinaria que conjuge el estudio por los procesos lingüísticos, la formulación de historias (*story telling*), el análisis de discursos y el pensamiento crítico. Se considera que los anteriores campos de interés académico procuran metodologías que nutren el intelecto y estimulan la acción.

Cada una de las anteriores áreas de investigación académica ofrecen la triple ventaja de: primero, permitir conciliar las acepciones polisémicas del lenguaje administrativo; segundo, equilibrar los aportes complementarios de orientaciones que tienden a privilegiar parcial y disyuntivamente la teoría o la práctica y finalmente, articular los avances con los fundamentos del conocimiento.

## 2.1. La importancia de los Procesos Lingüísticos

Aunque el debate académico parece ser prolífico al respecto y cada vez es más fácil encontrar literatura acerca de la importancia del lenguaje en el mundo de la administración, la comprensión acerca de su funcionamiento parece aún fuera del alcance de la gran mayoría de las personas. Administradores en ejercicio, estudiantes, gran número de docentes y el público en general, parecen no estar capacitados para analizar las organizaciones a partir de los signos del lenguaje. Tal incompetencia genera efectos de gran magnitud en tanto pasan desapercibidas valiosas formas de expresión hu-

mana y se desperdicia la posibilidad de intervenir pro-activa y concientemente en circunstancias problemáticas.

La generación de sentido, así como múltiples vectores de cambio y articulación organizacional dependen del lenguaje y las dinámicas comunicativas.

Si tal conocimiento no está disponible para todos los ‘*stakeholders*’ emerge la asimetría en la configuración de las organizaciones y con ella las prácticas de dominación y de marginación.

La libertad positiva en el uso del lenguaje, permite el surgimiento de diversas formas de pensamiento, así como la pluralidad de valores y formas de interpretar la realidad. El lenguaje es el material con el que se tejen las acciones trascendentes de la cotidianidad.

Otorgar voz y conciencia en el manejo del lenguaje a todos los interlocutores, se convierte en un paso imprescindible hacia la elaboración

**La administración ciertamente ofrece una amplia gama de desafíos y áreas de desarrollo, las posibilidades de investigación teórica se despliegan en paralelo a la compleja realidad del hombre y sus necesidades fácticas. ¿Cómo abordar de manera inteligible el problema del conocimiento en administración?**

de significados comunes y aceptación de divergencias. Reconocer el impacto de los efectos idiomáticos es una excelente manera de vigilar el vínculo entre las prácticas administrativas y sus explicaciones teóricas en relación con la fundamentación epistemológica.

## 2.2. Las voces -y silencios- del discurso

El análisis de discursos (*discourse analysis*) se presenta como una metodología de gran valor para explorar la forma en que el lenguaje se utiliza para estructurar la realidad y la manera en que distintas voces participan (o resultan marginadas) en los procesos sociales.

En tal sentido y sin pretensiones de exhaustividad, a continuación se presentan ejemplos de desarrollos teóricos y aplicaciones que pueden orientar el quehacer administrativo. La evocación de autores y metodologías se acompaña de ejemplos que buscan destacar la relevancia del análisis de discursos, como una forma de explorar los significados, la acción y los fundamentos teóricos del conocimiento en administración.

Un referente clave lo constituye Pete Thomas (2003) quien propone el análisis crítico de discursos para explorar los procesos y estructuras sociales a partir de las cuales emana el discurso, que a su vez los condiciona. Él analiza las relaciones discursivas entre diferentes esferas sociales en las cuales la acción humana se realiza, así como la forma en que los discursos se desenvuelven en su producción, adquisición y distribución por los distintos agentes coyunturales de la academia, la consultoría y la práctica.

En esta línea de pensamiento, un caso clásico (pues es precursor del análisis de discurso aplicado a las burocracias) lo ofrece Michael Rosen (1985) quien explora el '*drama social*' de un desayuno de trabajo de una agencia publicitaria. El análisis que el autor efectúa está precedido de

una detallada descripción del contexto espacio temporal que matiza y condiciona los rituales y el despliegue de símbolos que privilegian a su vez la participación discursiva de unos actores en detrimento de otros. Es así como el discurso de los 'burócratas', pronunciado en un lujoso hotel, se respalda por un ambiente formal, donde incluso los protocolos y códigos de vestido someten a otros grupos de empleados (tales como creativos y personal auxiliar) a los ejes de discusión que privilegian la lógica mercante, consolidando la hegemonía del pensamiento económico sobre otras eventuales áreas de interés de estos grupos (reconocimiento de identidades específicas, pertinencia, etc.).

El artículo de Rosen nos recuerda como el análisis de discurso, debe trascender el texto, para analizar e interpretar con atención los procesos sociales y los contextos en que se ejecutan actos comunicativos de impacto organizacional.

Otro enfoque respecto al análisis de discurso lo encontramos en Elliot Richard (1996) quien explora los desarrollos de la metodología en psicología social, para explicar la forma como el lenguaje es utilizado para construir recuentos del mundo social, que pueden ser utilizados intencionalmente para persuadir o legitimar posiciones. Repertorios interpretativos, diferencias de género, categorías de conocimiento e ideologías, se analizan desde esta perspectiva particular que ilustra la importancia de los textos sociales.

En este sentido, Nelson Phillips y Jhon Brown (1993) ofrecen un destacado ejemplo de cómo los discursos propuestos por las organizaciones alteran (a menudo deliberadamente) la comprensión que del mundo se hacen los distintos actores sociales.

Mediante un análisis de la publicidad corporativa de una empresa petrolera (Syn crude Canadá) y el contexto socio-histórico en que

aparecen, se reconstruyen las intenciones de los actos comunicacionales de la empresa. De manera concreta, y mediante la deconstrucción de los textos e imágenes utilizados, se ponen en evidencia las representaciones mentales que la empresa pretende imponer a los interlocutores gubernamentales y gestores de opinión pública que eventualmente pueden cuestionar su proceder. Impactos negativos sobre el medio ambiente, condiciones laborales, injustificadas preferencias fiscales y otros efectos nefastos de su actividad buscan ser disimulados mediante un discurso manipulado que desafortunadamente abunda en muchas empresas contemporáneas. En ese sentido, la aproximación '*hermenéutica crítica*' de Phillips y Brown invita a ser emulada, de tal forma que las prácticas comunicativas suscitadas por las organizaciones se valoren como objeto de estudio privilegiado para discernir los niveles de legitimidad de los recuentos de la realidad difundidos a través de múltiples textos sociales.

Avanzando hacia una síntesis teórica, la profesora Cynthia Ardí, experta en estudios organizacionales y de Management, recuenta como la teoría de análisis de discurso ha formado un campo específico de estudio gracias a su significativo crecimiento, que apoya la investigación organizacional en métodos extrapolados de otros dominios de estudio (2001). No obstante las dificultades metodológicas en la investigación empírica de análisis de discurso (asociadas con la recolección y análisis de datos, la bifocalidad texto-contexto, el rol de la díada estructura-agencia, y la influencia del proceso en los resultados de investigación), Ardí destaca la importancia de la investigación del discurso para la teoría administrativa, pues permite incorporar los '*giros lingüísticos*' en el estudio de las organizaciones, al problematizar las articulaciones del lenguaje.

Al analizar discursos en y alrededor de las organizaciones, se hace preciso entonces considerar los textos y sus contextos, así como los

posibles vínculos entre ellos (Ardí, 2000, p. 30). Igualmente importante es considerar el grado de agencia o de libertad para la emergencia de discursos por parte de cada actor (agente) que participe o intervenga en la organización. En otras palabras, es preciso considerar el grado de movilidad/rigidez que permite la estructura para que cada interlocutor se exprese. Podríamos preguntarnos por ejemplo, acerca de los canales de expresión de los clientes, el grado de espontaneidad tolerada hacia los empleados, la fluidez conversacional entre directivos y administradores, etc.

En una verdadera síntesis epistémica del área, Mats Alvesson y Dan Karreman (2000), clarifican los varios significados del discurso como concepto, así como algunas posiciones teóricas y discusión de la relevancia del análisis de discurso para el estudio organizacional. Su extenso recorrido teórico, (que incluso incluye los postulados iniciales de Foucault - arqueología y genealogía), concluyen que el estudio discursivo puede darse a lo largo de dos dimensiones centrales: el rango formativo del discurso, y la conexión entre discurso y significado. En el primero, Los enfoques oscilan desde el interés por el contexto local-situacional, hasta la preocupación del largo plazo por el macrosistema. En la segunda dimensión, las combinaciones oscilan entre la completa autonomía del discurso respecto al significado y la completa fusión de ambos.

Podríamos afirmar que eventualmente el análisis de discurso permite abordar la investigación de todas las combinaciones de significados y contextos; se puede intentar el estudio del más anecdótico micro-discurso, hasta los más ambiciosos proyectos para explicar la historia y rupturas de las formas de pensamiento en los Mega Discursos de la historia. En última instancia la decisión dependerá de la relevancia del problema que se quiera elucidar y de las contingencias del proceso investigativo. En todos los casos es preciso observar los grados

de causalidad recíproca entre los discursos y los significados.

El análisis de discursos (que incluye textos escritos, orales y otras informaciones de contexto) ofrece la posibilidad de abordar el estudio de temas comunes a distintas culturas en distintos momentos históricos, tales como la identidad, la relación con el medio ambiente, el poder. El análisis de discursos también favorece la ampliación del panorama teórico, pues permite la emergencia de nuevas interpretaciones de la realidad; cada texto puede sugerir nuevas claves de comprensión de conflictos. También posibilita cuestionar el manejo instrumental del lenguaje, las asimetrías y prejuicios en la conversación, así como la ambigüedad que suele oscurecer ciertos temas, alejándolos del acceso a las mayorías.

Frente a la ubicuidad discursiva, y su innegable capacidad de servir como catalizador para la construcción de sentido en las organizaciones (Ricketts, Galloway 2003); los estudiosos de la administración deben exhortarse permanentemente a auscultar todas las voces. Cómo diría Michael Huspek (1997) una verdadera comunicación implica transgredir los discursos y atender la '*voz del otro*'.

El análisis de las condiciones de espontaneidad/control y de las instancias en que se producen los discursos y la comunicación, se complementa al estudiar la formulación de historias que pretenden dar cuenta de la realidad.

### 2.3. Las inteligencias de las historias

Si consideramos que el imaginario social constituye una fuente sin límites de explicaciones de la realidad, podemos prever que en gran medida las historias que reflejan

tal imaginario se constituyen en fundaciones de realidad.

Gran número de autores señalan que la narración de historias (*story telling*), es la mejor forma de transmitir información, -y formación. Tal parece que una especie de epistemología narrativa, constituye el común denominador de las estructuras cognitivas de los humanos, lo cual privilegia las historias como la mejor forma de comunicación entre grupos humanos.

Jonathan King y Jonathan Down (2001) examinan los entendimientos generados alrededor de la inteligencia durante los esfuerzos de construcción de máquinas inteligentes. La gran conclusión es que la "inteligencia real depende en gran medida de la capacidad de narrar y de

entender historias", algo que la inteligencia artificial está lejos de lograr. Esta definición, claramente contraria a la positivista-reduccionista dominante, es el resultado de múltiples estudios que

indican que las personas pensamos en términos de historias, que proveen los patrones de tiempo y el contexto en el cual las palabras y acciones adquieren y despliegan significado.

Tal como lo describen King y Down en su artículo, las historias favorecen la inteligencia conceptual, emocional y moral; a la postre todo un abanico de virtudes para la administración: desde aumentar la memoria y el entendimiento, hasta la motivación, el auto-conocimiento y la sabiduría moral.

La trascendencia de ciertos temas de vigencia universal, tales como la preocupación por el ser, la divinidad, el bien y el mal, la muerte, el amor, la felicidad, la libertad, la responsabilidad, la naturaleza, el poder, el conocimiento, la

verdad... se manifiestan consistentemente en las historias de todas las épocas y latitudes. Por lo tanto, la administración debe permanecer atenta a las historias, pues en ellas emergen las grandes cuestiones de la humanidad y muchas de las más interesantes respuestas.

Ann Wylie (1998) documenta las respuestas emocionales e intelectuales que las historias suscitan en las audiencias, y por ende la capacidad de las primeras de comunicar ideas, generar imágenes, forjar culturas organizacionales y por supuesto promover la venta de productos y servicios.

No resulta sorprendente que cada vez se conceda más espacio a las historias (ficticias y adaptación de reales) en la literatura de negocios. Por ejemplo el Journal of Business Strategy (1994) recuenta extractos de The Goal –de Eliyahu Goldratt, y otros cuentos y novelas aplicables al mundo de los negocios.

Puesto que las historias potencian la creatividad de las personas para crear, transmitir y recibir mensajes significativos, su pertinencia debe ser exaltada desde la perspectiva investigativa de la administración. Las historias ayudan a discernir significados escurridizos, y a acercarse a la fundamentación cognitiva de distintas tradiciones. Las narraciones que interpelan el espíritu, tienen la enorme virtud de promover el crecimiento personal, pues invitan a la reflexión y motivan la acción mediante historias.

En una aplicación específica, que además nos permite evidenciar ciertos nexos de interés, Jeff Gold, David Colman y Richard Torpe (2002), reportan la existencia de un módulo pedagógico de desarrollo personal, utilizado en la enseñanza de la administración que combina las metodologías de análisis de argumentos, con el narración de historias para ahondar en la búsqueda de significados. De hecho, cuando las personas procuran narrar sus experiencias

(en la organización, por ejemplo) y analizan las premisas, datos y sustentos de argumentos emitidos y recibidos; se avanza consistentemente hacia el pensamiento crítico.

#### 2.4. El sentido crítico y los presupuestos del conocimiento

En un artículo que se constituye en referencia obligada, John Mingers (2000) examina las diversas vertientes que componen las teorías críticas de la literatura social y filosófica. Desde el punto del conocimiento administrativo basta con afirmar que las posturas críticas implican el cuestionamiento radical de la información, de las estructuras y valores sociales y de las conexiones entre poder y conocimiento.

El mismo Mingers, sugiere cuatro aspectos relevantes respecto al ser crítico: la crítica de la retórica, la crítica de la tradición, la crítica de la autoridad y de la objetividad del conocimiento.

El marco de referencia propuesto por Mingers resulta útil para avanzar hacia una fundamentación crítica de la acción, que evita la absorción inercial de significados. Asumiendo las cuatro posturas críticas propuestas por Mingers, los actores de la administración podrán evaluar la validez de los argumentos, cuestionar la credibilidad de la sabiduría convencional y la dictadura del sentido común, así como la arbitrariedad de las perspectivas dominantes y la presunta objetividad del conocimiento.

Ciertamente las aplicaciones de las teorías críticas y reflexivas del conocimiento tienen una enorme aplicación en la administración. Una muestra de ello es la edición especial en “*Critical Thinking Management Education*” que el Journal of Management Education publicó en Agosto de 1997. Lo importante para los propósitos de esta reflexión, es destacar que las teorías críticas permiten acercarse a los fundamentos del conocimiento y en ese sentido orientar mejor

la acción. Una de las consecuencias específicas implica recontextualizar el significado de la administración para concebirla como servicio y comunicación.

### 3. **La inteligencia en acción: La administración como experiencia de servicio**

La riqueza de la administración se garantiza en la medida que sean atendidas todas las voces que interpelan su acción. Para proceder de tal forma y permanecer en sintonía con todos los actores que informan la organización, conviene acoger las propuestas que acerquen los problemas reales de las personas con las formulaciones teóricas de la administración.

En ese sentido merece resaltarse la propuesta de Colette Dumas (2002), que demuestra la importancia del aprendizaje basado en el servicio comunitario para la educación administrativa. Tomando como modelo las experiencias documentadas por Dumas (trabajo en hospitales, orfanatos, organizaciones sin ánimo de lucro... etc.), es posible afirmar que las actividades de servicio a la comunidad, pueden estructurarse como escenarios para la formación vivencial de las más importantes habilidades administrativas.

Involucrarse con la comunidad y sus problemas, se plantea como una oportunidad en la que pueden enrolarse estudiosos de la administración, sean estos investigadores, docentes, administradores en ejercicio o estudiantes de pregrado, en los albores del camino.

La comunidad y sus instituciones, se convierten en vector de crecimiento para la administración pues permanentemente ofrecen desafíos prácticos y una fuente inagotable de problemas de investigación; infinidad de historias y textos para un eventual análisis discursivo se suceden sin cesar.

Además como en el servicio comunitario se interactúa directamente con las personas en su '*habitat natural*', el aprendizaje generado siempre estará articulado a las preocupaciones fundamentales del ser humano; las elucubraciones impertinentes se desvanecen como objeto de interés.

Tal como se desprende del análisis de Dumas, el aprendizaje-enseñanza de la administración, mediante actividades de servicio

**En pocas palabras, participar en la cotidianidad de la comunidad, permite recordar la acepción de servicio implícita en el concepto de administración. A la vez que los participantes se familiarizan con la pluralidad de muchos otros significantes, reducen la brecha entre teoría y acción, además de poder aprehender sus propios conocimientos sin perder el contacto con los fundamentos.**

comunitario, tiene la gran ventaja de contribuir a la búsqueda de propósitos y aportar experiencias significativas para los participantes. Además satisface diversos anhelos de la educación en gestión, tales como la necesidad de desarrollar el aprendizaje integral, promover la reflexión en la práctica, estimular

el aprendizaje cooperativo, facilitar la expresión de la afectividad y la maduración de habilidades comunicativas, así como la integración crítica de conocimientos sociales y técnicos, en un ejercicio cognitivo de orden superior.

En pocas palabras, participar en la cotidianidad de la comunidad, permite recordar la acepción de servicio implícita en el concepto de administración. A la vez que los participantes se familiarizan con la pluralidad de muchos otros



significantes, reducen la brecha entre teoría y acción, además de poder aprehender sus propios conocimientos sin perder el contacto con los fundamentos.

### 3. Conclusiones

Reflexionar acerca de la naturaleza y el estatus de los conocimientos en gestión, implica reconocer el amplio ámbito de influencia de la administración. Administrar es básicamente un desafío de interacción humana, donde se intenta la satisfacción de fines propuestos por humanos, a través de medios condicionados por las personas.

En este sentido, administrar supone la capacidad de interlocución con grupos e individuos que difieren en sus roles, prácticas, procedimientos, valores y por supuesto en sus perfiles identitarios. No hay reglas absolutas ni formulas mágicas para transitar el escenario humano de la administración, colmado de complejidad.

Por lo tanto, los conocimientos en administración requieren ser contextualizados, de tal forma que sea posible la configuración de coherencias que se correspondan con las circunstancias de tiempo y lugar.

El análisis de discursos, la interpretación y formulación de historias y la adopción de posturas críticas se proponen como áreas de estudio que permiten avanzar hacia la inteligencia en la teoría y la acción administrativa. Además de constituir objetivos de investigación relevantes en varios contextos, tales métodos pueden

conjugarse para franquear la ruptura entre las teorías y las prácticas administrativas, así como también para forjar nuevas interpretaciones de la realidad, fundamentadas en sólidos criterios epistemológicos.

Cada uno de los métodos mencionados tiene el potencial de contribuir a reconstruir la historia de las mentalidades y a desvelar la estructura de los paradigmas cognitivos, su génesis y evolución.

Frente a la complejidad que debe enfrentar la administración, tanto el pensamiento crítico, el análisis de textos, y la familiaridad con las historias, coadyuvan a esclarecer patrones de orden y comprensibilidad que respaldan la acción. Cuestionar y atender críticamente las pistas de todos los interlocutores de la organización,

revela y equilibra las distintas expresiones de humanidad, enalteciendo el conocimiento con impacto concreto.

Quizás la mayor importancia de los métodos tratados en el presente artículo, es que todos

ellos promueven una ética de la escucha, pues en los discursos, historias y convenciones siempre se expresa alguna forma de alteridad. En el momento que emerge la presencia del otro, es cuando surge el sentido y se renuevan los desafíos de la administración.

Es preciso correr el riesgo de dejarse sorprender y tratar de conquistar el universo imaginario tejido con las fibras simbólicas de alteridades en constante ebullición, que se comunican en la espontaneidad de la escucha dispuesta y la expresión espontánea.

**Es preciso correr el riesgo de dejarse sorprender y tratar de conquistar el universo imaginario tejido con las fibras simbólicas de alteridades en constante ebullición, que se comunican en la espontaneidad de la escucha dispuesta y la expresión espontánea.**

## Bibliografía

- Alvesson Mats and Karreman Dan. (2000). *Varieties of Discourse: On the study of organization through discourse analysis*. Human Relations. Sage Publications. Vol. 53(9). pp. 1125 -1149.
- Dumas, Collect. (2002). "Community-Based Service-Learning: Does it have a role in Management Education?". En: *International Journal of Value-Based management*. Vol 15. Iss 3. pp.249-264.
- Elliot, Richard. (1996). "Discourse Analysis: Exploring action, function and conflict in social texts." En: *Marketing intelligence and Planning*. Bradford. Vol. 14. Iss. 6. pp.65-73.
- Frost, Peter J. (1997). "Building Bridges between Critical Theory and Management Education." En: *Journal of Management Education*. Thousand Oaks. Vol. 21. Iss. 3 pp.361-368.
- Gold, Jeff, Holman David and Thorpe Richard. (2002). "The Role of Argument Analysis and Story Telling in Facilitating Critical Thinking". En: *Management Learning*. Thousand Oaks. Vol. 33. Iss. 3. pp.371-389.
- Hardy, Cynthia. (2001). "Researching Organizational Discourse". En: *Studies of Management & Organization*. White Plains. Vol. 31. Iss. 3. p.25-48
- Huspek, Michael and Gary Radford (Editors). (1997). *Transgressing Discourses: Communication and the Voice of the Other*. Albany, NY. Suny Press. 358p.
- Kearins Kate and Springett Delyse. (2003). "Educating for sustainability: Developing Critical Skills". En: *Journal of Management Education*. Vol. 27. No 2. pp. 188-204.
- King, Jonathan et Down, Jonathan. (2001). *On Taking Stories Seriously: Emotional and Moral Intelligences*. Teaching Business Ethics. pp.419-437.
- McEvoy, G.M. (1998). "Answering the Challenge: Developing the Management Action Skills of Business Students". En: *Journal of Management Education*. Vol 22. Issue 5. pp. 655-671.
- Mingers, John. (2000). "What is it to be critical? Teaching a critical approach to management undergraduates". En: *Management Learning*. Thousand Oaks. Vol. 31, Iss. 2. pp.219-238.
- Musson, Gill and Laurie, Cohen. (1999). "Understanding Language Processes, A neglected skill in the Management Curriculum". En: *Management Learning*. Vol. 30(1): 26.
- Pascarella, Perry. (1997). "The secret of turning thinking into action". En: *Management Review*. Vol. 86, Iss. 5. pp. 38-40.
- Phillips, Nelson & John Brown. (1993). *Analyzing Communication in and around organizations: A critical Hermeneutic Approach*. Academy of Management Journal. Vol. 36, No. 6. pp.1547-1576.
- Pushkala, Prasad and Caproni, Paula J.. (1997). "Critical Theory in the management classroom: Engaging Power, ideology, and praxis". En: *Journal of Management Education*. Thousand Oaks. Vol. 21. Iss. 3. pp. 284-292.
- Rosen, Michael. "Breakfast at Spiro's: Dramaturgy and Dominante". En: *Journal of Management*. Southern Management Association. Vol. 11. N°2. pp. 31-48.
- Ricketts, Miriam and Jane Galloway Seiling. (2003). "Language, Metaphors Stories: Catalyst for Meaning Making in Organizations". En: *Organizational Development Journal*. Vol. 21. Iss. 4. 33p.
- Thomas, Pete. (2003). "The Recontextualization of Management: A discourse-based approach to analyzing the development of management thinking". En: *The Journal of Management Studies*. Oxford. Vol. 40. Iss. 4. 775p.
- Warriner, William, Goldratt, Eliyahu M. and Cox, Jeff et al. "Story Time". En: *The Journal of Business Strategy*. Boston. Vol. 15. Iss. 6. pp.25-34.
- Wylie, Ann. (1998). "Story Telling: A powerful form of communication". En: *Communication World*. San Francisco. Vol. 15, Iss. 3. pp.30-33.