

# Definición de sujeto en la formalización de los procesos organizacionales

*Definition of the individual in the creation of organizational processes*

*Definição de sujeito na formalização de processos organizacionais*

HÉCTOR MARTÍN STASSI<sup>1</sup> 

Contador Público - MBA

Universidad Nacional de Córdoba, Argentina

## RESUMEN

Este trabajo busca identificar las distintas definiciones de sujeto implícitas en los lenguajes administrativos utilizados en la formalización de los procesos organizacionales. Abordar este tema resulta de especial interés, ya que permite una aproximación a la aplicabilidad de las distintas teorías administrativas sobre el sujeto y entender de qué forma dicho sujeto se relaciona con los procesos administrativos. La metodología de investigación utilizada ha sido cualitativa-exploratoria. Se concluye que los sujetos administrativos implícitos en los lenguajes administrativos son de carácter contingente, es decir, que no hay una única definición de sujeto, sino que depende de la etapa del proceso administrativo en la que se encuentre, así como también de factores como la cultura organizacional, el sector y la estructura productiva de cada organización.

**Palabras clave:** Procesos, lenguaje, sujeto, administración, organizaciones.

## ABSTRACT

The purpose of this piece of work is to spot several definitions of the individual underlying the administrative languages used in organizational processes. The focal point of this topic is particularly engaging, due to the fact that on the one hand it paves the way towards an approach on the implementation of dissimilar administrative theories on the individual; on the other hand the focus is posed on becoming aware of the manner the individual interconnects with administrative processes. The research methodology used has been qualitative-exploratory. To sum up, it can be affirmed that the administrative individual underlying administrative languages is of contingent fashion. Therefore, there is not a unique definition of individual. The stage of the administrative process where the person is set is going to define the individual. Furthermore, tailor-made organi-

1 Héctor Martín Stassi es docente e investigador de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina; magíster en Administración de Negocios por la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina; y contador público por la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. Su correo electrónico es: hector.martin.stassi@unc.edu.ar

zational culture, sector and productive structure of each company also play an important role in defining the individual.

**Keywords:** Processes, language, individual, administration, organization.

## RESUMO

Este trabalho busca identificar as diferentes definições de sujeito humano implícitas nas linguagens administrativas utilizadas na formalização de processos organizacionais. A abordagem deste tema é de especial interesse, pois permite uma aproximação sobre a aplicabilidade das diferentes teorias administrativas sobre o assunto ao mesmo tempo para compreender como tal assunto se inter-relaciona com os processos administrativos. A metodologia de pesquisa utilizada foi qualitativo-exploratória. Conclui-se que os assuntos administrativos implícitos nas linguagens administrativas são de natureza contingente. Ou seja, não existe uma definição única de assunto, mas depende da etapa do processo administrativo em que se localiza e de fatores como cultura organizacional, setor e estrutura produtiva de cada organização.

**Palavras-chave:** Processos, linguagem, sujeito, administração, organizações.

## 1. Introducción

Abordar el sujeto es un verdadero desafío conceptual en las ciencias sociales. Desde su concepto, se interroga la naturaleza humana, la cultura, el sistema social, los artefactos, la naturaleza de lo lingüístico y lo textual, entre otros aspectos. Otros enfoques permiten abordar al sujeto como persona, como agente o como actor. También puede ser considerado como ser racional, sustancia pensante, sustancia espiritual y sustancia corporal.

Todos estos enfoques parten de una indivisibilidad biológica, en el sentido de que todas las definiciones producen el recorte de un cuerpo, aunque tenemos que considerar que este cuerpo no se encuentra aislado, sino que se inserta en un ambiente ecológico, cultural y social.

Las organizaciones constituyen un constructo social (Calvo, 1999) creado en función de la necesidad de organización de los sujetos con el fin de lograr ciertos objetivos que trascienden el aspecto individual (Crozier y Friedberg, 1990). Es a través de los sujetos que las organizaciones logran materializar sus acciones y alcanzar los objetivos para las que fueron constituidas (Pérez, 2015).

De esta forma, se crea una relación entre la organización y el sujeto que está fundada en el poder y que va objetivando al sujeto humano dividiéndolo según los intereses de los grupos de poder económico (Foucault, 1988).

Así, el concepto de sujeto humano se construye permanentemente en función de las relaciones sociales, de los discursos y de las prácticas organizacionales, es decir, se construye a partir de las relaciones entre conocimiento y poder (Davel y Constant, 2001).

La Administración ha tenido un profundo interés por el estudio del ser humano (sujeto), partiendo desde concepciones racionalistas e instrumentales, en las que se define al sujeto como recurso a administrar para lograr la maximización del capital empresarial. Esta visión se enmarca en un contexto de pugna de intereses (capitalista, director, empleados) propios de la Revolución Industrial.

Con el devenir de los tiempos, el concepto de sujeto ha evolucionado, pero siempre ha estado al servicio de los intereses económicos y ha generado distintas prácticas que han ido reconfigurando el binomio entre el individuo y la organización.

Todo esto parte de la premisa básica de que la Administración puede ser entendida

como un gran proceso integrado por etapas (planificar, organizar, dirigir y controlar), las que, a su vez, se descomponen en distintos subprocesos formalizados a través de los lenguajes administrativos que hacen mención a los distintos sujetos que intervienen en las organizaciones para materializar su accionar. Así, es posible, a través del análisis de los lenguajes administrativos que formalizan dichos procesos, inferir el concepto de sujeto subyacente en la organización.

A partir de la teoría de Vigotski, se puede afirmar que el concepto de sujeto es una construcción que surge del pensamiento que tiene la organización sobre él y que, a su vez, le da significado al lenguaje administrativo utilizado en los documentos que formalizan los distintos procesos organizacionales.

En definitiva, de la caracterización del sujeto actuante en cada una de las etapas, de los procesos administrativos y del lenguaje que formaliza su accionar, se puede inferir la concepción de sujeto subyacente y lograr una primera aproximación sobre las taxonomías de los sujetos administrativos que en las organizaciones se pueden encontrar.

En función de lo anterior, se destaca la importancia del estudio del sujeto en la organización y de su relación con ella. Es por ello que se presenta esta investigación, cuyo objetivo es indagar sobre los tipos de sujetos que se pueden encontrar en las organizaciones en base a las distintas concepciones de sujeto que han ido evolucionando desde los inicios de los estudios de administración.

## 2. Revisión de la literatura

### Evolución del sujeto en administración

Definir al sujeto humano siempre ha presentado ciertas dificultades conceptuales, principalmente referidas al alcance del

concepto. Sin embargo, existe cierto acuerdo en torno a la posibilidad de abordar al sujeto en función de tres dimensiones básicas, que son la biológica, la psicológica y la social. Todo esto, considerando que existen ciertas inclinaciones para abordar el sujeto en base a estas delimitaciones, las cuales son abordadas por las ciencias biológicas que estudian el componente *bio*, las ciencias psicológicas analizando el componente *psi* y las ciencias sociales centrándose en el componente *socio*.

Estas fronteras disciplinarias son difíciles de mantener tanto en la práctica académica como profesional, y es así como esta delimitación tiene amplias consecuencias, ya que los *cuerpos humanos* pueden adquirir el rango de objetos materiales, los *psiquismos humanos* pueden existir discursivamente sin cuerpo (Sibila, 2005) y los *actores sociales* pueden representar libretos definidos de manera exclusiva por el campo social, donde dichos actores o agentes sociales actúan prescindiendo del *cuerpo* y la *psiquis* como agentes causales de dichos actos en el campo social (San Emeterio, 2018). Posturas modernas propenden integrar conceptualmente estas tres delimitaciones, y, así, ver al sujeto como un ser holístico complejo.

El enfoque holista implica poner en primer plano la totalidad y es donde se inscribe la lógica individual del sujeto como resultado de principios ordenadores superiores. Así, se remarcan sus vínculos con pensamientos complejos que superan al pensamiento mecánico y resaltan la necesidad de considerar sistemas y no objetos (Arán y Barei, 2006).

Con el desarrollo de la modernidad, se asocia al cambio de paradigma social y económico (capitalismo) fundado en un sujeto individual, racional, que toma decisiones y busca maximizar su utilidad. La razón y el individualismo se asocian de

manera indisoluble y sostienen un sujeto que se identifica con su pensamiento, siendo, de esta manera, excluidas de la definición de sujeto las coordinadas corporales y culturales sistémicas.

Este sujeto consciente es el sustento de la racionalidad instrumental de origen económico, que, a contraposición de la racionalidad objetiva, no le interesan los fines, sino los medios eficientes para lograrlos, por ello es una racionalidad carente de ética (Horkheimer, 1969). Este sujeto consciente es el que se conoce como *homo economicus* y sobre el que se sustenta el desarrollo del capitalismo (Polanyi, 1992).

Por otro lado, hay que tener presente que el sujeto humano se desenvuelve en un ambiente físico, pero fundamentalmente simbólico que media con el ambiente natural. Este ambiente, además, ha sido construido desde el orden de la cultura. Así, se plantea la disyuntiva de si la acción determina la estructura o de si es la estructura social la que determina la acción del sujeto (Hollis, 1998). Desde la cultura occidental, se ha creado un dualismo entre sujeto y objeto, instituyendo al propio sujeto como objeto de estudio del sujeto de la ciencia.

Como particularidad, este sujeto se presenta como un ser consciente y racional que se sostiene por su capacidad reflexiva, y este concepto es el que prima en el ordenamiento social real contemporáneo, que se sostiene en función de la institución del mercado, en la cual actúan sujetos racionales que toman decisiones racionales (teoría del comportamiento del mercado) (Polanyi, 1992).

Desde el enfoque de la ciencia de la administración, el desarrollo del concepto de sujeto ha seguido una evolución similar a los conceptos desarrollados por las otras ramas

de las ciencias sociales y que se presentaron en los párrafos anteriores.

La administración parte reconociendo al recurso humano como un factor central para el logro de los objetivos organizacionales. Con los primeros trabajos de Taylor y Fayol, se concibe al ser humano como una herramienta o un recurso para el trabajo. Así, la administración brinda una visión mecanicista del sujeto y centra su interés en lograr competitividad y productividad a partir de la optimización de los recursos invertidos. En este postulado, la gestión humana se reduce a la gestión de un recurso reemplazable (Marín, 2006).

Desde este paradigma, la administración es entendida bajo la mirada del orden productivo y social impulsado a partir de la sociedad industrial, en el que prevalece una racionalidad técnicoeconómica que deshumaniza a las empresas y genera un empobrecimiento del sistema social en razón de una mirada racionalista e instrumental del ser humano en la que prevalece el individualismo y se ponen por delante los resultados financieros de las organizaciones.

Así, se produce una valorización del hombre en función de su contribución a los resultados económicos de la empresa, quedando de lado el estatus humano y reduciendo, de esta manera, al sujeto a un mero instrumento o máquina que ha de encajar de la mejor manera en el entramado productivo.

Estos conceptos reduccionistas de la condición humana se resumen en la conceptualización del llamado *homo economicus*, que hace referencia al individuo cuya calificación, como sujeto humano, está dada en la medida en que pueda cuantificar un determinado valor a su humanidad y cuyos actos están mediados por el incentivo de la utilidad y del interés (Morín, 2005).

De esta forma, se reduce al ser humano a tener en cuenta solo su faz física y su predisposición a realizar trabajos rutinarios, convirtiéndose en un autómata regulado y modelado a los movimientos tanto de las maquinas como de las herramientas, quedando fuera su iniciativa y su creatividad (Friedman, 1956).

Así, se establece como condición ideal para el trabajo una buena condición física y la capacidad mental solo para poder interpretar y ejecutar tanto las ordenes como las secuencias que se le solicita (Aktouf, 1998).

Bajo este enfoque, el sujeto se convierte en un medio de producción que es posible transar en el mercado de la misma forma que los otros recursos productivos, y que se ajusta a lo que se planifique. En caso contrario, podrá reemplazárselo sin más inconvenientes. Así, se niegan sus capacidades intelectivas y afectivas, y se olvida que posee todo un sistema de pertenencia social provista de su cultura (Klisberg, 1995).

El ingeniero Fayol complementa estos postulados afirmando que los problemas de eficiencia en las organizaciones se debían a una incorrecta distribución de recursos y a la falta de diagramación de las operaciones. Así, orientó sus recomendaciones en torno al armado de un armazón sincrónico que permita generar una división funcional entre quienes formulan los planes y quienes ejecutan las tareas (Fayol, 1961).

Max Weber (1961), con sus postulados sobre el tipo ideal de estructuración de la sociedad y de la organización en base a la racionalización de la producción, fortalece la posición sobre la concepción del ser humano como parte de un engranaje de la empresa que debe ser gestionado en beneficio de la eficiencia organizacional (Saldarriaga Ríos, 2013).

Como principal consecuencia de la aplicación de la organización burocrática en el sujeto, se puede mencionar que la propia organización anula la autocrítica y el enriquecimiento de los puestos de trabajo a las condiciones cambiantes del medioambiente.

Desde la psicología y la sociología industrial, se hacen eco de esta problemática del individuo en las relaciones obrero-patronales y las condiciones de vinculación con el trabajo. Al contrario del taylorismo, el objeto de estudio no es la organización del trabajo, sino las condiciones desde las cuales el obrero puede someterse con facilidad a las necesidades de la organización (Braverman, 1980).

Con el surgimiento de la teoría de las relaciones humanas (Mayo, 1945), se puso en escena al ser humano, pero no como instrumento, sino como sujeto con una vida independiente a la empresa aunque en estrecha relación con ella. Es sobre esta concepción en la que se estructura la teoría administrativa moderna, donde el ser humano pasa a ocupar una posición central en la organización y se plantea la necesidad de gestionar al ser humano no como instrumento de la organización, sino desde una mirada más completa sobre la naturaleza humana (Saldarriaga Ríos, 2013).

Con estos estudios, es la primera vez que se considera que exista algo humano al servicio de la empresa capitalista, sentando así las bases para investigaciones posteriores acerca del papel del hombre en la industria (Aktouf, 1998).

Si bien constituye un avance en cuanto a obtener una visión holística en relación con el factor humano, aún se mantiene un pensamiento del sujeto anclado en la instrumentalidad y en la racionalidad objetiva centrada en la producción.

En este punto de vista, se empiezan a reconocer las necesidades de las personas, pero de forma limitada, ya que serán reconocidas en función de su relación con la productividad de la organización y no en base a la esencia del ser humano (Saldarriaga Ríos, 2013).

Es así como las inquietudes iniciales sobre las relaciones humanas se convierten en una serie de herramientas administrativas para la sumisión del individuo, convirtiéndose, en definitiva, en una adaptación del mecanismo laboral en beneficio de la productividad y de la rentabilidad de la organización. En conclusión, el ser humano es solo un elemento que debe estar dispuesto a favor del proceso productivo, poniendo su mirada principalmente en el accionar del gerente, minimizando la realidad de las personas y sus interacciones en la organización (Kliksberg, 1995).

Autores como Torres y Mejía (2006) presentan una visión más completa en cuanto a la conceptualización del sujeto desde la administración, resaltando el proceso social para la integración y la creación de conocimiento. Además, se destaca la interacción de los sujetos a partir de sus intereses, historias, percepciones, personalidades y esquemas mentales, los que generan, a partir de un conjunto de símbolos y significados, sus acciones.

Desde esta visión, trasciende la tradicional conceptualización de administración (planificar, organizar, dirigir y controlar recursos), en la que se reduce al sujeto a actividades instrumentales, a pensar en él como foco productor de conocimiento útil para la organización y sus objetivos. El ser humano, así concebido, se encuentra en el centro de la administración, siendo reconocido como sujeto tanto individual como colectivo,

con vida psíquica que precede y define sus acciones tanto dentro como fuera de las organizaciones. Así, se reconoce al sujeto como una parte activa del proceso administrativo, no solo como herramienta necesaria para la producción, sino como protagonista de la vida organizacional (Saldarriaga Ríos, 2013).

Puntos de vistas como los de Chanlat, Echeverri, Dávila y Zapata (1998), y Bedard (1995, 2003), hablan de la necesidad de abordar al ser humano en su totalidad, es decir, conciliar la racionalidad y la emotividad en lo que esta última autora denomina gestión de personal.

Pérez y Calixto (2005) afirman que la gestión humana y la cultura organizacional que rodean al trabajador afectan la productividad, la salud física y mental, y especialmente la generación de relaciones humanas armónicas del sujeto con sus compañeros, sus jefes, su familia y la comunidad en general. Aquí se reconoce, entonces, ya no un sujeto individual, sino un sujeto social, en relación consigo mismo, con los otros y con el entorno, y se le otorga a la gestión humana el poder transformador de las relaciones sociales.

En resumen, esta trilogía conceptual, en cuanto a las concepciones que la administración ha tenido del ser humano (hombre-cosa, hombre-económico hasta sujeto humano multiforme y social), son las que moldean las interacciones del sujeto con la organización y hacen posible el éxito de los procesos productivos.

### Proceso administrativo

Se puede definir un proceso como un conjunto de actividades que se realizan en una organización con el fin de obtener un producto que crea un valor intrínseco para su usuario o cliente (interno o externo) (Pérez Fernández de Velazco, 2007).

El proceso administrativo se define como el conjunto de etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración. De la interrelación de dichas etapas, se conforma un proceso integral con el propósito de alcanzar un objetivo (Munch, 2007).

En otras palabras, al proceso administrativo se lo puede caracterizar como una conjunción de subprocesos que se van desarrollando en cada una de las etapas que conforman la actividad de la administración. Dichos subprocesos se interrelacionan e interactúan entre sí dando forma al proceso administrativo integral de la organización.

Las etapas que forman la actividad administrativa son planeación, organización, dirección y control. Constituye un circuito que se retroalimenta a partir del control, ya que, si se observan desviaciones entre lo planeado y lo realizado, se realizan ajustes para una nueva planeación, y así comienza el ciclo nuevamente, como se puede ver en la figura 1.

**Figura 1.**  
**Proceso administrativo**



En cada una de las etapas se realizan actividades diferentes, las que se pueden resumir de la siguiente manera (Córdova López, 2012):

- Planeación: Definición de metas, objetivos, estrategias y planes.
- Organización: Definición de estructura y gestión de recursos humanos.
- Dirección: Motivación, liderazgo, comunicación, normas de comportamiento individual y de grupo.
- Control: Definición de normas, medidas (estándares), comparación y acción.

El objetivo de definir y formalizar procesos en una organización es hacer más eficientes las actividades que se desarrollan a través de la estandarización de estas últimas. Por otro lado, permite internalizar los conocimientos de los trabajadores, sobre todo pensando en aquellos trabajos en los que el saber artesanal es más significativo en el resultado final del proceso.

Al definir los procesos de una organización, se responde a las siguientes preguntas en cada una de las etapas del proceso:

- Planeación: ¿Que se quiere producir? ¿Para qué?
- Organización: ¿Cómo se va hacer? ¿Con quién? ¿Con que recursos? ¿Cuándo? ¿Dónde?
- Dirección: Supervisar la realización en general.
- Control: ¿Cómo se ha realizado?

Alas dos primeras etapas se las conoce como las fases mecánicas, en las que se determina la dirección y el rumbo, es decir, establecen lo que se va hacer (planeación y organización). Las otras dos son las fases dinámicas, es decir, las partes operativas en las que se maneja la empresa (dirección y control).

La importancia del proceso administrativo radica en que él constituye una guía para la

administración, ya que permite sistematizar y controlar las operaciones y, a su vez, da las bases para estructurar el trabajo de acuerdo con las necesidades y los recursos. Además, facilita la detección de problemas y el análisis para su solución.

La ejecución de cada una de estas etapas del proceso administrativo es ejecutado por los sujetos que forman parte de la organización. El accionar de dicho sujeto está condicionado por procedimientos que las organizaciones van definiendo para cada una de las actividades, tanto productivas como de apoyo.

Cada una de las etapas del proceso administrativo requiere ciertas aptitudes y actitudes de los sujetos a los fines de poder alcanzar los resultados óptimos esperados. Por lo anterior, es necesario vincular las etapas administrativas con el sujeto actuante con el objetivo de identificar el perfil del sujeto requerido en base a variables como autonomía, comportamiento esperado y capacidades requeridas, entre otras.

### **Etapas de los procesos administrativos**

- **Planeación:** Consiste en establecer el curso de acción a seguir, definiendo los principios, la secuencia de operaciones y la fijación de tiempos necesario (Reyes, 2009). En esta etapa se definen los objetivos y las estrategias a seguir, se fijan las políticas, se elaboran los programas para lograr los objetivos y se fija el presupuesto. Constituye la base de las siguientes etapas del proceso administrativo. Adicionalmente, se define la misión, la visión y los valores que han de guiar las actividades de la organización, los objetivos, las estrategias y los planes para alcanzarlos. Esta etapa se caracteriza por una importante intervención de la dirección, en la que se definen los lineamientos para la definición de los

mecanismos de control y seguimiento de las actividades.

- **Organización:** Esta etapa hace referencia al diseño y a la definición de la estructura organizacional, se definen procesos, funciones y responsabilidades. El objetivo final es lograr la máxima productividad de los recursos (materiales, tecnológicos, financieros y humanos) que se utilizan para alcanzar los objetivos de la organización. En esta etapa se elaboran los organigramas, creando los distintos departamentos, se definen perfiles de puestos y se elaboran los manuales de procedimientos. Además, se crean los niveles de autoridad, los mecanismos de comunicación, se divide el trabajo y se fijan los criterios de delegación de la autoridad.
- **Dirección:** Es la ejecución de las actividades desarrolladas en la planificación y en la organización, definiendo estrategias para orientar los recursos mediante la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo. El objetivo desde la gestión también es lograr un alto nivel de productividad. La dirección es el factor indispensable para poner en marcha los lineamientos establecidos en la planificación y en la organización. En definitiva, consiste en coordinar los esfuerzos mancomunados de los subordinados para alcanzar las metas de la organización. Se busca poner en práctica todas las actividades tendientes a motivar a todos los empleados, la búsqueda del desarrollo de todos los miembros para alcanzar su máximo potencial y fijar recompensas, entre otras actividades.
- **Control:** En esta etapa se definen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir los desvíos que puedan observarse, como también prevenir dichos desvíos y mejorar las operacio-



nes (Reyes, 2009). Se busca comparar los resultados con los planes generales, los estándares de desempeño, idear los medios más idóneos para medir las operaciones, definir los medios de medición, sugerir acciones correctivas y ajustar los controles en función de las necesidades. Es importante mencionar que el control no solamente se debe realizar al final del proceso administrativo, sino en cada etapa con los fines de verificar que se estén utilizando adecuadamente los recursos asignados a las distintas tareas, es decir, cerciorarse de que las actividades se desarrollen de acuerdo con los planes establecidos (Munch, 2007).

### Lenguaje administrativo

Según Pavio y Begg (1981), se puede definir al lenguaje como un sistema de comunicación biológico especializado en la transmisión de información significativa e intraindividualmente a través de signos lingüísticos.

Según la teoría del lenguaje de Vygotsky, desde el punto de vista de la comunicación, el significado de cada palabra es una generalización o un concepto que está vinculado a actos del pensamiento, pudiéndose inferir que dicho significado es el resultado de un fenómeno inherente al pensamiento (Vygotsky, 1987).

Es a través del lenguaje que se permite la codificación y decodificación de significados y, a la vez, constituye una herramienta de reconstrucción del pensamiento. Por tal motivo, se afirma que el significado no es estático o universal, sino cambiante y dinámico.

A partir de estas definiciones del lenguaje administrativo, se puede conceptualizar este último como el sistema de comunicación que utilizan las organizaciones para la transmisión

de información, que se va a ver plasmado en los distintos procedimientos administrativos. En el significado de dicho lenguaje reside el pensamiento de la organización sobre la conceptualización del sujeto que opera dicho lenguaje.

En resumen, la ejecución de las cuatro etapas del proceso administrativo se logra a través de la articulación del pensamiento implícito contenido en el lenguaje administrativo y los sujetos que ejecutan las actividades, quedando plasmado el quehacer de los distintos integrantes de la organización.

Es posible argumentar que, dependiendo del tipo de sujeto que conceptualiza cada organización, este se va a ver reflejado en los lenguajes administrativos que moldean los distintos procesos organizacionales, a la vez que irán definiendo el tipo de relación entre la organización y los distintos sujetos con los que interactúa.

En la faz instrumental del lenguaje administrativo, es posible destacar, como núcleo problemático central, la articulación del lenguaje administrativo formalmente diseñado (Simon, 1984; Mintzberg, 1993) con el nivel subjetivo, considerado este en su faz individual y en su faz social. Aquí, se pueden presentar dos modalidades básicas de construcción de enunciados formales diferenciales en el diseño de lenguajes administrativos en su vínculo con lo subjetivo:

- Enunciados lingüísticos formales: Se construyen como lenguajes diseñados sin sujeto en un nivel puramente formal y operacional del lenguaje tecnológico o administrativo, lo que supone un problema fuera de su campo enunciativo: la integración de la variable subjetiva.
- Enunciados lingüísticos: Construyen un sujeto operador ideal formalmente defini-

do por el lenguaje administrativo. Bajo este enfoque, ambas modalidades prescinden del sujeto real, singular y concreto operador de secuencias de trabajo en el nivel organizacional (San Emeterio, 2013).

Por otro lado, se pueden encontrar enfoques teóricos diferentes, en los que el sujeto objeto del lenguaje administrativo opera de manera plena, actual y articulada con el lenguaje administrativo:

- El nivel estratégico que contempla el sistema directivo y emprendedor, en el que se produce la articulación dinámica con el medio.
- Los sujetos que adaptan o diseñan lenguajes administrativos en organizaciones singulares, es decir, lo que se conceptualiza como el nivel de la tecnoestructura (Mintzberg, 1993).
- El sistema social que opera de manera efectiva en el lenguaje administrativo formalmente diseñado, lo que necesariamente supone la apropiación subjetiva y colectiva de dicho lenguaje mediante la traducción operativa de dicho lenguaje formal al sistema organizacional empírico y situado.

Por último, es importante destacar que la articulación entre lenguaje administrativo formal y la práctica organizacional, se opera mediante complejos procesos de interpretación, ajuste, innovación, afirmación y negación del lenguaje administrativo prescripto.

En conclusión, el sistema social se acopla ergonómicamente con el lenguaje administrativo de modo dialéctico y eventualmente contradictorio con la prescripción administrativa en función de su propia lógica e intereses (Dejours, 1998).

### 3. Metodología de trabajo

Este trabajo es producto del proyecto de investigación dirigido por el doctor César San Emeterio, del que participo, y que actualmente se está llevando a cabo en el Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba. Se encuentra aprobado y subsidiado por la Secyt (categoría A) bajo el título "Semiótica de lo subjetivo en los lenguajes administrativos".

El tipo de estudio es de carácter cualitativo y exploratorio, ya que el objetivo es analizar, desde la perspectiva de los procesos, los conceptos de sujetos implícitos en las organizaciones, de manera de identificar los tipos de sujetos que se pueden encontrar en ellas para, luego, en base a los resultados, proponer nuevos enfoques e hipótesis para su profundización en estudios posteriores (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010).

Principalmente, se recurrió al análisis de documentación representativa de cada uno de los tipos de lenguajes administrativos identificados por el equipo. Además, se definió, como criterio muestral, analizar dos documentos para cada tipo de lenguaje. La documentación fue obtenida a partir de distintas empresas del medio.

Adicionalmente, se llevaron a cabo seis entrevistas abiertas con guía de pautas. La técnica de muestreo utilizada ha sido por conveniencia. Se entrevistaron a directores, gerentes y mandos medios de distintas empresas de Córdoba, basados en el criterio de selección que hayan intervenido en la definición de los distintos tipos de procesos administrativos o bien ser responsables del control de su ejecución.

A cada participante se le preguntó sobre la metodología de definir y actualizar los procesos administrativos, haciendo especial hincapié tanto en la definición como en la autonomía del sujeto administrativo y en el grado de participación de él en la definición de los procesos. Otras variables relevadas fueron el nivel de formalización y prescripción de los procesos, los mecanismos de actualización e implementación de los procesos y el pasaje de lo subjetivo al quehacer organizacional.

Las entrevistas se realizaron vía Zoom durante 2020 y tuvieron una duración aproximada de una hora. Fueron grabadas y luego procesadas con el objetivo de identificar los conceptos de sujeto subyacente en cada etapa del proceso administrativo. Para el análisis de la entrevista, se empleó la técnica de análisis de contenido (Bardin, 1977). Para 2021, está planificado visitar distintas empresas del medio para realizar más entrevistas y verificar sus procesos en el campo.

Complementariamente, se ha recurrido, como fuente de información adicional, a la revisión de la bibliografía sobre los distintos tipos de lenguajes administrativos que se encuentran en las organizaciones y sobre la evolución histórica de la definición de sujeto.

Los datos obtenidos del análisis de la documentación se sistematizaron en función de identificar distintas características del sujeto en base a la prescripción, descripción o ausencia del sujeto, niveles de competencia y nivel de autonomía en la ejecución de las tareas.

En relación con los datos obtenidos de las entrevistas, se realizó un análisis de contenido para identificar características de los sujetos identificados en los procesos administrativos, el nivel de participación de los sujetos en la formalización de los procesos y el nivel de autonomía. Con los datos obtenidos

del análisis de la documentación y las entrevistas, se procedió al análisis conjunto de dicha información para luego obtener las conclusiones.

#### 4. Análisis de resultados

Del relevamiento bibliográfico y de la información obtenida de las entrevistas, se pudieron identificar distintos tipos de lenguaje que pueden encontrarse en una organización:

- Lenguaje industrial: Se refiere a las especificaciones de productos, secuencias operacionales y científico-tecnológicas. Se incluyen lenguajes industriales automatizados.
- Lenguaje de planificación industrial: Se incluye la programación de operaciones, el control de calidad (humano y metrológico), los procedimientos administrativos de administración del tiempo y de los recursos, el diseño de secuencias operacionales, la producción de información y los análisis de reportes.
- Lenguaje de procedimientos en industrias de servicios: Secuencias de trabajo que contemplan las operaciones humanas, secuencias predeterminadas, grados de libertad, métricas para orientar y medir desempeño del operador.
- Lenguaje de administración por objetivos, metodologías ágiles, administración de proyectos: Lenguaje para tareas no rutinarias y tareas nuevas.
- Lenguaje general de procedimientos éticos en administración: Construye un sujeto ideal que debe respetar determinados lineamientos en tanto prescripciones o prohibiciones.
- Lenguaje administrativo de diseño de procedimientos administrativos: Pretenden

ser lenguajes que se utilizan para producir otros lenguajes administrativos, como lenguajes de planificación, de construcción de tableros de control o de definición de estructuras organizacionales.

- Lenguaje administrativo: Opera como manual de procedimientos generales de administración en una organización.
- Lenguaje sistematizado en sistemas operativos computacionales: En este caso existe un acople entre un sistema informático y el sistema administrativo. Lo consideramos lenguaje administrativo porque no es un simple soporte de operaciones administrativas, sino que, en muchos casos, le da forma al lenguaje administrativo mediante una interfaz compleja.
- Lenguaje administrativo de control gerencial: Utiliza diferentes indicadores y realiza diferentes comparaciones interáreas e intercorporativas (financieras o no financieras, traducción a variables financieras).
- Lenguaje de gestión integral: Si bien puede solaparse con otros lenguajes, se los distingue por su afán totalizador, ya que se proponen como lenguajes que integran el conjunto de dimensiones de una organización: estrategia, estructura, procedimientos, recursos humanos, finanzas, marketing y producción.
- Lenguaje de normalización de procesos y productos: Son lenguajes administrativos en la medida en que son la base de otros procedimientos administrativos y constituyen un lenguaje de interconexión del sistema organizacional con otras organizaciones.
- Lenguaje de estandarización, gestión de recursos humanos, incluyendo el conjunto de incentivos: Se construye de manera ex-

plícita el sujeto objetivado en el lenguaje. Incluye el conjunto de políticas de recursos humanos de las organizaciones.

- Lenguaje de participación cognitiva del factor humano en procesos organizacionales: Se incluyen los círculos de calidad y de mejora continua, gestión por equipos de trabajo y diferentes lenguajes de aprendizaje organizacional.
- Lenguaje administrativo de creación de estrategia: Incluye los procedimientos de prospectiva, de generación de estrategia por niveles organizacionales y de análisis de posiciones competitivas.
- Lenguaje administrativo: Gestiona lenguajes digitales automáticos de tomas de decisiones.

De esta clasificación primaria es posible agrupar a los distintos lenguajes administrativos para vincularlos con las distintas etapas que conforman la definición de los procesos administrativos, como se puede ver en la **tabla 1**, y, de esta manera, comenzar a aproximarnos a la definición del sujeto administrativo subyacente en el lenguaje.

**Tabla 1.**  
**Relación entre etapas del proceso administrativo y el tipo de lenguaje administrativo**

<b>Etapas Procesos Administrativos</b>	<b>Lenguajes Administrativos</b>
Planificación	Lenguaje de creación de estrategia Lenguajes de Planificación Industrial
Organización	Lenguajes Industriales (incluye automatismos) Lenguajes prestación de servicios Lenguajes de diseño organizacional (estructura por proyecto, matricial y de equipos de trabajo entre otras) Lenguajes de diseño de Procedimientos Administrativos Lenguajes sistematizado en los Sistemas Operativos Lenguajes digitales de toma de decisiones Lenguaje para el armado de Manuales Departamentales Lenguaje de Gestión de Recursos Humanos
Dirección	Lenguajes administrativos que gestionan participación cognitiva factor humano Lenguaje Administrativo de Control Gerencial
Control	Lenguajes vinculados al Control Interno (Procedimientos éticos) Lenguaje de Control Integral

Para cada uno de los distintos tipos de lenguaje administrativo, se recabaron ejemplos. A partir de ello, se identificaron las siguientes variables:

- Referencia al sujeto operador del lenguaje administrativo en el plano formal (cómo se lo enuncia) y en el plano descriptivo (operaciones, competencias, etcétera).

- Discriminar el grado o el nivel de autonomía que el lenguaje administrativo adjudica al sujeto operador (libertad de enunciacón del sujeto). Se clasifican los resultados en baja, media o alta autonomía.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos para cada tipo de lenguaje.

**Tabla 2.**  
**Taxonomía del sujeto según lenguaje administrativo**

<b>Tipo de lenguaje</b>	<b>Características del sujeto</b>	<b>Autonomía del sujeto</b>
Lenguaje de creación de estrategia	Se describe al sujeto en base a las competencias necesarias para llevar adelante la estrategia definida. Se describen Las competencias definidas son generales, identificándose las mismas en función al ciclo de vida de la organización: si la industria es madura (con competencias operativas) o si la industria está en declive (se focaliza en las posibles desvinculaciones).	<b>Autonomía media.</b> Se describe el proceso de elaboración de estratégica según un análisis ordenado y pautado.

Tipo de lenguaje	Características del sujeto	Autonomía del sujeto
Lenguajes de Planificación Industrial	Se identifica el sujeto operador quien es de Planificación y se define operaciones, competencias y responsabilidades de los intervinientes.	<b>Autonomía media.</b> No se asigna responsabilidades a una persona sino al área de la misma como puede ser Programas, Operaciones, Contratos y Calidad.
Lenguajes Industriales (incluye automatismos)	No se enuncia al sujeto, el lenguaje es impersonal o bien se recurre al lenguaje gráfico y lógico-matemático.	<b>Autonomía baja</b> del sujeto, se debe ajustar a los manuales
Lenguajes prestación de servicios	Operador referenciado de forma indirecta. Debe apegarse a los procedimientos prescripto	<b>Autonomía media.</b> Si bien no se especifica como realizar la actividad, se define en función del resultado. Se establecen prescripciones generales
Lenguajes de diseño organizacional (estructura por proyecto, matricial y de equipos de trabajo entre otras)	Definición del sujeto de forma prescriptiva del comportamiento que debe tener para lograr eficiencia y eficacia de los procesos	<b>Autonomía baja.</b> Se orienta en líneas generales al sujeto sobre los procedimientos a seguir
Lenguajes sistematizado en los Sistemas Operativos	Definición del sujeto de forma prescriptiva del comportamiento que debe tener para lograr eficiencia y eficacia de los procesos	<b>Autonomía Baja.</b> Posibilidades de acción dentro de lo previsto en el sistema operativo, intervención orientada a corregir desvíos
Lenguajes digitales de toma de decisiones	No hay definición del sujeto	<b>Autonomía Baja.</b> Intervención del sujeto para alimentar el sistema con las variables para su funcionamiento y logre así aprender la Inteligencia Artificial (IA)
Lenguaje para el armado de Manuales Departamentales	Definición del sujeto de forma prescriptiva del comportamiento que debe tener para lograr eficiencia y eficacia de los procesos	<b>Autonomía Baja.</b> Se delimita el accionar del sujeto, según las buenas practicas definidas en el procedimiento
Lenguajes de diseño de Procedimientos Administrativos	Definición del sujeto de forma prescriptiva del comportamiento que debe tener para lograr eficiencia y eficacia de los procesos	<b>Autonomía Baja.</b> Se delimita el accionar del sujeto, según las buenas practicas definidas en el procedimiento
Lenguaje de Gestión de Recursos Humanos	Definición del sujeto de forma prescriptiva en base al desempeño esperado	<b>Autonomía alta,</b> da libertad al sujeto para estudiar las causas que pueden estar afectando los indicadores de desempeño de RRHH.

Tipo de lenguaje	Características del sujeto	Autonomía del sujeto
Lenguajes administrativos que gestionan Participación cognitiva factor humano	No se hace referencia del sujeto. Los sujetos están expresados como sujetos genéricos (jefes, operarios de producción/) que deben participar en flujos de trabajo y cumplir sentencias de trabajo. Se definen las tareas generales (Participan en la planificación, por ej,) y en algunos casos operaciones concretas aunque el conjunto son enunciados generales (ejemplo: definir estándares).	<b>Autonomía alta</b> , ya que describen tareas generales que pueden implementarse de manera diversa
Lenguaje Administrativo de Control Gerencial	No hay alusión al sujeto, se supone que este debe manejar cierto nivel de competencia. Se definen roles concretos, por ejemplo "el gerente", "el encargado", etc. En términos operacionales, se desarrollan los flujos operacionales en términos ideales, consistentes y lógicos, reproduciendo la característica típica del sujeto de la administración en tanto "receptor y reproductor pasivo" de operaciones diseñadas en términos genéricos e ideales.	<b>Autonomía alta</b> , se observan lineamientos generales.
Lenguajes vinculados al Control Interno (Procedimientos éticos)	No hay alusión al sujeto. Se hace referencia a los roles y puestos dentro alcance de los procedimientos y Códigos de Conducta	<b>Autonomía alta</b> , siempre dentro de las conductas previstas en el manual.
Lenguaje de Control Integral	No hay alusión al sujeto, se supone que este debe manejar cierto nivel de competencia.	<b>Autonomía alta</b> , se observan líneas generales.

Del análisis de la **tabla 1** y de la **tabla 2**, se destaca lo siguiente:

- De los lenguajes vinculados a la planificación, el nivel de autonomía del sujeto es medio y la definición del sujeto se hace de forma prescriptiva.
- De los lenguajes vinculados a la organización, el nivel de autonomía del sujeto es

bajo o medio, prevaleciendo una definición de carácter prescriptiva.

- De los lenguajes vinculados a la dirección, el nivel de autonomía del sujeto es alto y la definición del sujeto se hace en forma prescriptiva.
- De los lenguajes vinculados al control, el nivel de autonomía del sujeto es alto y la

definición del sujeto se hace en forma prescriptiva.

Por último, se llevó a cabo un análisis de contenido de las entrevistas realizadas en

función de identificar tanto las características del sujeto definido en los procedimientos como su grado de autonomía. En la **tabla 3** se presenta un resumen de los resultados.

**Tabla 3.**  
**Taxonomías del sujeto identificadas en las entrevistas**

Tipo Empresa	Rubro	Cargo Entrevistado	Área al que se refirió el procedimiento	Características del Sujeto - Nivel de autonomía
Pyme	Alimentación	Gerente General	Producción	Autonomía Baja - Se definen metodologías de trabajo en función de las mejores prácticas ya identificadas.
Gran empresa	Automotriz	Responsable Mantenimiento	Mantenimiento Industrial	Autonomía Baja - Se definen metodologías de trabajo en función de las mejores prácticas ya definidas por la corporación.
Pyme	Industrial	Responsable Compras	Logística	Autonomía Media - Se describe el proceso de pago, sujeto se define en forma prescriptiva. Ha habido participación de los sujetos en la elaboración de los procedimientos
Gran empresa	Aeronáutico	Responsable Contabilidad	Administración y Finanzas	Autonomía Baja - Se definen procedimientos en base a la experiencia y mejores prácticas.
Consultor	Consultoría	Responsable Calidad	Control Calidad	Autonomía Baja - Seguimiento de los requerimientos de la norma de calidad, a los fines de lograr certificar o bien mantener la certificación
Pyme	Agropecuario	Gerente Operativo	Planificación y Producción	Autonomía Media - Se definen los procesos en base a mejores prácticas, se definen lineamientos generales dándole cierta autonomía al sujeto



El resultado del análisis de los datos de las entrevistas ha servido para complementar los resultados del análisis de los lenguajes administrativos que se encontraban en los documentos analizados.

Del resultado de las entrevistas se destaca que la autonomía de los sujetos es baja para el caso de las grandes empresas. Para el caso de las pymes, se observa cierta autonomía del sujeto en función de que se encuentra abierta la posibilidad de ajuste de los procedimientos a partir de las experiencias de los sujetos sobre los cuales se aplican.

Los mayores niveles de autonomía del sujeto se observan en las tareas de planificación de la producción y la logística. Con la aclaración de que el nivel de autonomía es mayor dado que se permiten mejoras en los procesos, situación no observada en las grandes empresas o en estructuras productivas de carácter más intensivas.

## 5. Conclusión

A través de la definición del sujeto que se encuentra implícita en la organización es que se impregna el lenguaje administrativo utilizado para definir los distintos procesos administrativos. Esta construcción del lenguaje administrativo se lleva a cabo en

función de una serie de criterios que se han observado en la investigación, los cuales son:

- Definición del sujeto en base prescriptiva (sujeto ideal que opera) o bien descriptiva (en base al sujeto operante del proceso): Prevalciendo en todos los lenguajes administrativos el aspecto prescriptivo de sujeto sobre el descriptivo.
- Nivel de autonomía del sujeto prevista en los procedimientos.
- Identificación de las aptitudes y actitudes requeridas por el sujeto operante: Principalmente se observa en los lenguajes vinculados al control y a la planificación.
- Nivel de participación del sujeto en la formalización y en la mejora de los procesos.

En base a la combinación de estos criterios, se va configurando el sujeto administrativo que ejecuta cada tipo de proceso, quedando encuadrado en alguno de los tres tipos de sujetos identificados en la administración (hombre-cosa, hombre-económico o sujeto multiforme y polivalente).

Del estudio combinado de la **tabla 2** y de la **tabla 3**, es posible lograr una aproximación de las características del sujeto administrativo a quien se dirige cada tipo de lenguaje.

**Tabla 4.**  
**Características del sujeto administrativo a quien se dirige el lenguaje**

Etapa Procesos Administrativos	Lenguajes Administrativos	Características principales del sujeto administrativo a quien se dirige el lenguaje
Planificación	Lenguaje de creación de estrategia Lenguajes de Planificación Industrial	Capacidad de planificación y gestión Estratégica

Etapa Procesos Administrativos	Lenguajes Administrativos	Características principales del sujeto administrativo a quien se dirige el lenguaje
Organización	Lenguajes Industriales (incluye automatismos) Lenguajes prestación de servicios Lenguajes de diseño organizacional (estructura por proyecto, matricial y de equipos de trabajo entre otras) Lenguajes de diseño de Procedimientos Administrativos Lenguajes sistematizado en los Sistemas Operativos Lenguajes digitales de toma de decisiones	Capacidad cumplimiento de los estándares definidos (orientación al cumplimiento de los objetivos), se ajusta la modalidad de trabajo según la estructura organizacional definida
Dirección	Lenguaje para el armado de Manuales Departamentales Lenguaje de Gestión de Recursos Humanos Lenguajes administrativos que gestionan participación cognitiva factor humano	Capacidad de gestión integral de los recursos, comunicación, motivación, liderazgo.
Control	Lenguaje Administrativo de Control Gerencial Lenguajes vinculados al Control Interno (Procedimientos éticos) Lenguaje de Control Integral	Cumplimiento de procedimientos (mejores prácticas administrativas), capacidad de reflexividad del quehacer organizacional

Del análisis de la **tabla 4**, se destacan las siguientes conclusiones en relación con el tipo de sujeto administrativo:

- **Hombre-cosa:** Esta visión más primaria e instrumental del ser humano se observa en mayor cantidad en los lenguajes vinculados al núcleo operativo/productivo y a la etapa de organización. *A priori*, en base a la información recolectada, se puede inferir que, en función de la estructura organizacional más flexible (como en el caso de las pymes), es posible ver una visión del sujeto más integral en contraposición de estructuras organizacionales más fordistas (grandes empresas). El nivel de autonomía del sujeto es bajo.
- **Hombre-económico:** Esta conceptualización del sujeto, si bien es más humanista, deja de tener un fin instrumental, ya que la gestión del ser humano se dirige a obtener los mejores resultados de su trabajo en beneficio de los objetivos de la organización. Este tipo de sujetos están más vinculados a las etapas de control y de planificación. Se observan niveles de autonomía medios para los individuos que intervienen en la planificación, respondiendo principalmente a la elaboración del plan de operaciones en base a lineamientos generales. En materia de control es mayor la autonomía en función de poder indagar sobre las posibles causas que generan el desvío en los resultados.

- Hombre polivalente: Esta visión de sujeto concuerda con los individuos que operan principalmente en el ápice estratégico. Su trabajo implica poner en práctica tanto conocimientos técnicos como habilidades propias del administrador. Además, necesitan adaptarse y presentar alternativas de solución no convencionales para afrontar los desafíos que pueda imponer el entorno. Este tipo de sujeto administrativo está vinculado a la etapa de dirección y planificación estratégica. El nivel de autonomía del sujeto es alto.

Hay que tener presente que esta primera aproximación a la definición de sujetos implícitos en los lenguajes administrativos de los procesos no es un constructo rígido, sino que puede variar por múltiples factores propios de cada realidad organizacional.

Entre dichos factores se puede mencionar básicamente el sector al que pertenece la organización, la estructura organizacional/productiva y la cultura organizacional. No se debe obviar que la definición de una estructura organizacional y la conceptualización del sujeto que actúa en dicha estructura se logra en base a una consistencia tanto interna como externa.

Por tal motivo, no se puede desarticular y tratar en forma aislada la definición de sujeto sin entender la cultura y la ideología de la organización que se esté estudiando, la cual se verá muy influenciada de acuerdo con la naturaleza del sector productivo en la que se encuentre la empresa, su historia y su estructura organizacional.

Como reflexión final, se puede inferir que el sujeto administrativo implícito en torno a una organización no es un sujeto único, sino más bien contingente. Dicha definición de sujeto contingente depende tanto de la estructura organizacional de la cual forma parte como

de su ámbito de actuación definido en base a la diferenciación. Se debe tener presente que dicha diferenciación, si bien actúa como fuerza centrífuga, no termina haciendo que la organización desaparezca gracias al proceso de integración de dichos componentes que terminan configurando, junto con la cultura organizacional, las particularidades propias de cada organización y de los sujetos implícitos en ella.

En base a todo lo expuesto, se puede concluir que la definición del sujeto dentro de una organización responde a factores instrumentales, es decir, según la conveniencia de lograr la máxima eficiencia del factor humano en la realización de las tareas. De esta manera, las más rutinarias y operativas presentan una definición más limitada del sujeto, respondiendo a la necesidad de acotar su campo de acción a los lineamientos de previamente definidos.

En los niveles de supervisión y control, se presenta una visión de sujeto con mayores libertades en cuanto a su accionar con los fines de garantizar la adaptación de dichos sistemas a las necesidades cambiantes de la organización.

En el nivel estratégico es donde se observa una visión de sujeto más polivalente, propia de las necesidades de brindar respuestas no estructuradas y que respondan a las necesidades de equilibrio dinámico que impone el medio ambiente.

Estas definiciones de sujeto hacen que dicho concepto sea utilitario en función de las necesidades de la organización, variando en función de las habilidades del sujeto que han de ponerse en juego para lograr los objetivos organizacionales.

Como la contribución más importante del trabajo de investigación, se destaca que

la definición de sujeto administrativo no es única en las organizaciones, sino que existen múltiples sujetos que interactúan entre sí, y a los que la organización reconoce y define en función de sus necesidades de alcanzar los objetivos de eficiencia, eficacia y productividad en sus procesos. Poder identificar dichos sujetos les permitirá a las organizaciones poder gestionar mejor la relación con ellos, dada la importancia que dicho recurso tiene para el logro de los objetivos organizacionales.

Como principal limitación, se destaca la necesidad de ampliar la muestra en cuanto a los procedimientos analizados y las entrevistas, con los fines de ver si los resultados obtenidos son válidos en función de nuevas variables como el tamaño de la organización y el sector productivo. También se debe destacar el impacto que ha tenido el Covid-19 en las tareas de investigación, ya que ha limitado a tener solo entrevistas virtuales e imposibilitado el relevamiento de información de campo, es decir, a través de observaciones en las propias empresas.

Como beta futura para nuevas investigaciones, se plantea como objeto de investigación profundizar en los estudios para indagar la relación existente entre los distintos tipos de sujetos y la estructura organizacional. Partiendo de los conceptos de estructura organizacional de Mintzberg, se puede definir como hipótesis a validar la posibilidad de una clasificación alternativa de estructura organizacional en base a identificar la prevalencia, en cada uno de los componentes, de la estructura organizacional de alguno de los tipos de sujetos identificados en el trabajo.

## Referencias

- Arán, O. y Barei, S. (2006). *Texto/memoria/cultura: El pensamiento de Iuri Lotman*. El Espejo.
- Aktouf, O. (1998). *La administración: Entre tradición y renovación*. 3.<sup>a</sup> edición. Artes Gráficas del Valle.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. 70.
- Bedard, R. (1995). *Los fundamentos filosóficos del Management* [tesis no publicada de doctorado en Administración, HEC de Montreal, Canadá].
- Bedard, R. (2003). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas: El rombo y las cuatro dimensiones filosóficas. *Administer*, 3, 68-88.
- Braverman, H. (1980). *Trabajo y capital monopolista: la degradación del trabajo en el siglo XX*. México: Nuestro Tiempo.
- Calvo, M. (1999). *La organización como construcción social: Representación organizacional* [tesis doctoral para la Universidad Autónoma de Madrid. Facultad de Psicología, Departamento de Psicología Social y Metodología]. <https://bit.ly/3otxEj3>.
- Chanlat, A., Echeverri, R., Dávila, C. y Zapata, A. (1998). *En busca de una Administración para América Latina: Experiencias y desafíos*. Universidad del Valle.
- Córdova López R. (2012). *Proceso administrativo*. Red Milenio
- Crozier, M. y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema: Las restricciones de la acción colectiva*. Alianza Política.
- Davel, E. y Constant Vergara, S. (2001). *Gestao com pessoas e subjetividade*. Atlas S.A.
- Dejours, Christophe (1998). *El factor humano*. Buenos Aires.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. 5.<sup>a</sup> edición. McGrawHill.
- Hollis, M. (1998). *Filosofía de las ciencias sociales: Una introducción*. Ariel.
- Horkheimer, M. (1969). *Crítica a la razón instrumental*. Sur.
- Klisberg, B., (1995). *El pensamiento organizativo: De los dogmas al nuevo paradigma gerencial*. Tesis.
- Fayol, H. (1961). *Administración industrial y general*. Herrero Hermanos.
- Foucault, M. (1988). El sujeto y el poder. *Revista Mexicana de Sociología*, 50(3), 3-20.
- Friedmann, G. (1956). *Problemas humanos del maquinismo industrial*. Sudamericana.
- Mayo, E. (1945). *Problemas sociales de una civilización industrial*. Nueva Visión.
- Marín, D. (2006). *El sujeto humano en la administración: una mirada crítica*. Estudios Gerenciales. 19(32). 135 – 158.
- Mintzberg, H. (1993). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel.
- Morin, E. (2005). *El método V: La humanidad de la humanidad*. La identidad humana. Cátedra.
- Munch, L. (2007). *Administración, escuelas, procesos administrativos, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. Pearson.
- Pavio, A. y Begg, I. (1981). *Psychology of language*. Prentice-Hall.
- Polanyi, K. (1992). *La gran transformación*. Fondo de Cultura Económica.
- Pérez, R. y Calixto, N. (2005). Gestión humana y cultura organizacional para Pymes. *Revista EAN*, 153-163.
- Pérez Fernández de Velasco, J. (2007). *Gestión por procesos*. ESIC
- Pérez, M. (2015). *El sujeto humano en la organización*. *Sotavento MBA*, 26, 26-32. <https://bit.ly/3wNe0Cp>.
- Reyes, A. (2009). *Administración de empresas*. Limusa.
- Saldarriaga Ríos, J. G. (2013). *La concepción del sujeto en la Administración: Una mirada desde la concepción humana*. *El Ágora U.S.B.*, 14(1), 223-237, <https://bit.ly/3HoqyVy>.
- San Emeterio, C. (2013). *Automatismos corporales y automatismos tecnológicos en el marco del debate por el futuro del trabajo humano*. Actas del 11.º Congreso Nacional de Estudios del trabajo. Organizado por la Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo. Buenos Aires.
- San Emeterio, C. (2018). *Sujeto, sujeto psicológico, sujeto semiótico: Una lectura de la narrativa de Luis Guzmán* [tesis doctoral inédita en Semiótica. Centro de Estudios Avanzados. Universidad Nacional de Córdoba].
- Sibilia, P. (2005). *El hombre postorgánico: Cuerpo, subjetividad y tecnologías digitales*. Fondo de Cultura Económica.
- Simon, H. (1984). *El comportamiento administrativo*. Aguilar.
- Torres, S y Mejía, H. (2006). *Una visión contemporánea del concepto de Administración: revisión del contexto colombiano*. Cuadernos de Administración. 19(32) Universidad Javeriana. 111 – 133.
- Vygotsky, L. (1987). *Lenguaje y pensamiento*. La Pleyade.
- Weber, M. (1961). *El hombre organización*. Fondo de Cultura Económica.

