

## MÉTODO PARA EL ANÁLISIS DE INVESTIGACIONES EN ADMINISTRACIÓN (MAIA). EL CASO DE LA SOSTENIBILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

### ANALYTICAL METHODOLOGY FOR MANAGEMENT RESEARCH (MAIA). THE CASE OF THE SUSTAINABILITY OF THE ORGANIZATIONS

Raquel Sastre

#### Resumen

En el ámbito de la dirección de negocios existe una tendencia por parte de los directivos a razonar de un modo lineal, con relaciones de tipo causa-efecto. Esta forma de pensar limita la comprensión de fenómenos complejos, como los que enfrentan los directivos y empresarios en su accionar. Este trabajo propone una Metodología para el Análisis en las Investigaciones en Administración (MAIA), utilizando la lógica triádica que propone la semiótica.

Sobre la base de las tres categorías lógicas de la semiótica se construye un instrumento para el análisis de un concepto complejo como el “éxito de las organizaciones”, entendiendo por éxito la sostenibilidad de las organizaciones en el tiempo. El trabajo presenta un ejemplo de aplicación del método MAIA a una muestra de empresarios y directivos de organizaciones públicas y privadas.

El trabajo concluye que el método enriquece el análisis del fenómeno que se estudia de un modo creativo, abriendo múltiples posibilidades de respuestas. El método puede ser aplicado para el diagnóstico en directivos y empresarios de diferentes organizaciones, o a personas que trabajan en la misma organización en diferentes niveles jerárquicos. Asimismo, el análisis puede ser realizado de forma individual o en forma colectiva.

Palabras Clave: Investigaciones en Administración; Sostenibilidad; Semiótica.

#### Abstract

In the business management area, managers have a tendency to think in a linear way that is limited to cause and effect relationships. This mind-set limits the understanding of complex phenomena, including those that managers and business people face in their activities. This article suggests an Analytical Methodology for Management Research, called MAIA, using a triadic logic gleaned from semiotics.

The MAIA tool used herein diagnoses the meaning of complex concepts such as “business success” and is based on three logical categories within semiotics where success is understood as business sustainability over time. This article applies the MAIA to an empirical sample comprised of managers and business people.

Finally, this article concludes that the applied methodology creatively enriches the analysis of the phenomenon studied opening up many possible responses. The MAIA can be applied to the assessment of managers and business people from different organisations or people working in the same organisation at different hierarchical levels. In addition, the analysis can be performed individually or collectively.

Key Words: Management Research; Sustainability; Semiotics.

**Raquel Sastre**

[rsastre44@yahoo.com.ar](mailto:rsastre44@yahoo.com.ar)

Facultad de Ciencias Económicas.  
 Universidad de Buenos Aires.  
 Argentina.



## Introducción

Una de las principales tareas de los directivos de organizaciones es tomar decisiones. En el contexto actual, globalizado y competitivo, se espera que las decisiones que se toman, además de ser eficientes, sean creativas (Shalley y Gilson, 2004). Considerando que la creatividad emerge de la interacción entre los individuos (Csikszentmihalyi, 1996), la creatividad en la toma de decisiones estaría conectada con la capacidad de enunciar el mayor número de respuestas posibles (hipótesis) a las preguntas que nos planteamos en el problema que nos demanda tomar una decisión.

Algunos métodos para generar nuevas ideas que contribuyan con una solución creativa al problema que nos inquieta, entre otros, son la investigación y la *brain storming*. Sin embargo, investigar o detener la operatoria diaria para que los primeros niveles decisorios generen una *brain storming* no parece ser una práctica común.

Este trabajo propone un método para analizar fenómenos en el ámbito de las organizaciones, apoyado en la filosofía pragmática y en la semiótica. Entendemos que, por ser el pragmatismo una filosofía de la acción, puede proveer a la disciplina de la administración la base epistemológica para desarrollar un método que contribuya con el pensar la problemática cotidiana de un modo más creativo.

En este artículo se describen las principales contribuciones que puede aportar el pensamiento de Charles Sanders Peirce, considerado el fundador del pragmatismo. Tomando algunos aspectos del pensamiento peirceano, se expone un Método para el Análisis de las Investigaciones en Administración (MAIA), basado en la semiótica.

Luego se presentan los resultados empíricos de la aplicación del método en una muestra de 78 empresarios y directivos de organizaciones privadas, y de 50 directivos de organizaciones públicas a quienes se encuestó para indagar sobre el concepto de sostenibilidad de las organizaciones. Siguiendo la lógica triádica de la semiótica se elaboró un cuestionario dividido en tres partes.

En la primera parte se indaga sobre los saberes, las condiciones que posibilitan la sostenibilidad de las organizaciones, en términos de teorías, informes concretos, leyes y cultura. La segunda parte se focaliza en los comportamientos hacia la sostenibilidad, los programas y las decisiones que se toman, así como su efecto pragmático. En la tercera parte se indaga sobre los valores de los encuestados con respecto a la sostenibilidad, en términos de estrategias y fines que guían su accionar. En todos los casos se

presentan proposiciones a las que se pide que se les otorgue un puntaje de 1 a 10, de menor a mayor importancia. Con las respuestas de los entrevistados se armó una matriz con 27 casilleros lógicos en los que se expresan los diferentes énfasis que los encuestados otorgan a las proposiciones sobre la teoría, la práctica y la valoración de la sostenibilidad.

Los resultados de ambas muestras fueron coincidentes en lo que respecta a la práctica y a la valoración de la sostenibilidad. En todos los casos se evidenció una tendencia a emprender, a la acción. La única divergencia se presentó en las respuestas a las proposiciones sobre la teoría, los saberes y las condiciones que posibilitan la sostenibilidad. La muestra de empresarios y directivos que actúan en el sector privado consideraron valiosos los informes transparentes, las encuestas de mercado, el buen clima laboral y la legislación y la estabilidad del contexto macroeconómico. En cambio, los directivos de las organizaciones públicas valoraron más el compromiso del personal, los informes de control ambiental y los informes sobre responsabilidad social empresarial, como aspectos *posibilitantes* de la sostenibilidad de las organizaciones.

A la luz de los resultados obtenidos es posible extraer al menos tres conclusiones básicas. En primer lugar, que el método se puede aplicar en organizaciones de todo tipo y tamaño. Al combinar teoría y práctica, el cuestionario que se desprende del método requiere la participación de los involucrados en el fenómeno que se investiga; de ese modo se conforma una comunidad de investigación.

En segundo lugar, el análisis de los resultados se puede realizar en forma transversal, comparando los resultados obtenidos en diferentes organizaciones, o vertical, comparando los resultados obtenidos en los diferentes niveles de la misma organización. El método demostró ser útil para enriquecer el análisis de fenómenos o conceptos complejos y, consecuentemente, contribuye a modo de una herramienta de diagnóstico organizacional. Reagrupando los 27 casilleros es posible construir, de un modo creativo, numerosas hipótesis utilizando la lógica de la abducción y la aplicación de los 10 tipos de signo que enunció Peirce.

En tercer lugar, el método permite la posibilidad de someter a prueba las hipótesis obtenidas, corroborándolas o rechazándolas, utilizando métodos cuantitativos como los modelos de ecuaciones estructurales para el análisis de relaciones causales.

## Las posibilidades del pensamiento de Peirce

La prolífica obra del científico, lógico y filósofo

estadounidense Charles Sanders Peirce (1839-1914) ha despertado el interés por su estudio en numerosas disciplinas. Es considerado el fundador de la corriente de pensamiento denominada pragmatismo y padre de la semiótica. Para Peirce la acción es un principio de acceso a la realidad, de modo que sus ideas interdisciplinarias tienen una vasta aplicación en el ámbito de la acción humana.

Sin embargo, es notable que, por ser la filosofía de Peirce una filosofía de la experiencia, no haya sido más explorada en el área de los estudios en administración, en general, y en el estudio de la acción de los líderes, directivos o gobernantes, en particular que, como sostiene Bunge (2000), buscan con su accionar el control de los aspectos administrativos de las organizaciones en las que actúan. Si bien no es común la conexión entre la filosofía peirceana y la acción de los directivos y emprendedores, es indudable su potencial contribución cuando de entenderla se trate (Arjeliès, Lorino y Simpson, 2013).

Estas reflexiones nos conducen a una pregunta, ¿qué puede tomar, en el siglo XXI, la disciplina de la administración del pensamiento de un filósofo del siglo XIX? Como se mencionó al inicio de este apartado, la obra de Peirce es vasta y profunda, de modo que abordamos solamente algunos aspectos epistemológicos y metodológicos de su pensamiento.

En la sección siguiente se exploran las posibilidades metodológicas del pensamiento triádico de Peirce, ampliamente desarrollado en la psicología (Lacan, 1966) y en la semiótica (Eco, 1976), entre otras disciplinas, si bien aún no muy explorado en los estudios sobre organizaciones.

### **Aspectos metodológicos. La semiótica como lógica para fundar un método**

Peirce sostenía que no es posible, mediante el razonamiento, alcanzar la certeza absoluta: “ninguna cognición es absolutamente precisa” (Peirce, 1931 [1893]). Entonces, ¿cómo conoce el sujeto? La respuesta de Peirce es: “el único pensamiento, entonces, que es posible ser conocido es pensado en signos”<sup>1</sup>, y define:

Un signo o Representamen es un Primero que está en una relación triádica genuina tal con un Segundo, llamado su Objeto, que es capaz de hacer que un Tercero, llamado su Interpretante, asuma la misma relación triádica con su Objeto que aquella en la que está él mismo respecto al mismo Objeto. La relación triádica es genuina,

esto es, sus tres miembros están vinculados por ella de una forma que no consiste en ningún complejo de relaciones diádicas, (CP 2274) traducido por Barrera (2005).

De este modo, un signo da lugar a otro en un proceso ilimitado que Peirce denominó *semiosis* y que envuelve siempre tres elementos: signo, objeto e interpretante.

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

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

Una opinión generalmente aceptada es que los directivos, para tomar decisiones, deben combinar conocimientos diversos: económicos, sociológicos y éticos, entre otros. Por lo tanto, se puede decir que la gestión, que es el conocimiento práctico, se basa en conocimientos teóricos diversos.

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

Cuando el directivo o gobernante de una organización debe tomar una decisión *a priori*

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

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

Aquí aparece una clave importante para conectar el pensamiento de Peirce con la acción directiva y es la noción de autocontrol de la conducta hacia un fin o propósito determinado. Así, las investigaciones en administración pueden enriquecerse indagando sobre los fines que las personas están dispuestas a adoptar deliberadamente. Al menos desde la perspectiva de lo que expresan en sus narrativas (Tsoukas y Chia, 2002).

En resumen, las narrativas de emprendedores y directivos al respecto de las variables que identifican como factores necesarios y suficientes para lograr el éxito de sus organizaciones coloca en evidencia las conjeturas o inferencias, conscientes o no, de cada encuestado. Es decir, reproducen patrones de significado (Weick, 2009).

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

La interpretación lineal que podemos dar a estas respuestas puede ser enriquecida utilizando la semiótica como un método de análisis. Cuestiones complejas, como la gestión, el liderazgo o la motivación, pueden ser concebidas como signos, cuyas categorías (*primeridad, segundidad y terceridad*) permiten una mejor comprensión del fenómeno y proveen una herramienta para profundizar en cada una de ellas. En la sección

siguiente se presenta un Método para el Análisis de las Investigaciones en Administración (MAIA), basado en el enfoque peirceano para su diseño y análisis de los resultados.

### El Método para Análisis de las Investigaciones en Administración (MAIA)

Para desarrollar una ilustración empírica del MAIA se tomó como ejemplo el signo *sostenibilidad* ¿Por qué se eligió este signo? La definición de la Real Academia Española de sostenible es: “Dicho de un proceso: que puede mantenerse por sí mismo, como lo hace, p. ej., un desarrollo económico sin ayuda exterior ni merma de los recursos existentes” (RAE, 2015).

El perfil del graduado en Administración, entre otras características, tiende a que el profesional desarrolle conocimientos, aptitudes y habilidades para “...como consultor y directivo, diseñar y evaluar las funciones de planeamiento, conducción y coordinación en todo tipo de organizaciones”<sup>2</sup>. De ese modo, sus acciones deberían encaminarse a lograr que las organizaciones que administre sean sostenibles en el tiempo, “sin ayuda exterior ni merma de los recursos existentes”. Este valor para la sociedad se aplica tanto a las organizaciones de capital público como privado. Así el administrador, director, gestor o consultor tiene como responsabilidad colocar toda su capacidad creativa al servicio de acciones que logren el sostenimiento de la organización y, de preferencia, su crecimiento.

### El diseño del instrumento de campo

A continuación se describe una aplicación práctica para diagramar un cuestionario con el objetivo de conocer los diferentes aspectos de un determinado signo, tomando como ejemplo el signo *sostenibilidad*. Siguiendo categorías lógicas peirceanas, el instrumento debe contener tres partes que aluden a la forma de manifestación del signo que se desea conocer. Las tres partes corresponden a:

- a) La práctica teórica

Esta sección incluye los aspectos formales (*forma de la forma*); es decir, las conceptualizaciones posibles de la sostenibilidad reunidas en diversas teorías.

<sup>2</sup> Extraído del Perfil del Graduado de la Carrera de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Disponible en Internet: <<http://home.econ.uba.ar/economicas/?q=node/77>>

Reúne todos los saberes necesarios y disponibles para concebir la idea de sostenibilidad. Estos conocimientos pueden ser encontrados en diversas disciplinas, además de la administración, como la antropología, la psicología y la política, entre otras disciplinas.

Los aspectos formales se materializan (*existencia de la forma*) en diseños, programas, discursos y narrativas concretas sobre la sostenibilidad. Pueden ser expresados en forma de planes de negocios, en proyectos para la gestión o modelos de organizaciones sostenibles.

Estas conceptualizaciones teóricas expresadas en los diseños, programas y modelos tienen un valor para el contexto en el que se aplican (*valor de la forma*). Corresponde a la valoración social del concepto de sostenibilidad, la cuestión estética y las estrategias innovadoras para lograrla.

b) Las acciones prácticas

Esta sección refiere a la materialización de la sostenibilidad, que puede observarse, por ejemplo, en informes contables o financieros, evaluaciones del mercado o certificaciones en normas de protección ambiental (*forma de la existencia*).

La práctica económica (*existencia de la existencia*) refiere a las acciones concretas que se toman para tornar sostenibles a las organizaciones. Aquí se encuentran las decisiones de inversión, las acciones de compra, venta, control del medio ambiente, entre otras acciones.

A toda acción le corresponde una valoración (*valor de la existencia*). Son los aspectos éticos, la valoración de las acciones que se expresa por medio de narrativas de satisfacción o de quejas.

c) La práctica política y estratégica

Esta sección corresponde a la práctica política y estratégica de la sostenibilidad. En lo simbólico (*forma del valor*) refiere a las posibilidades históricas

contextuales; es decir, a los aspectos culturales que posibilitan la práctica de acciones tendientes a la sostenibilidad de las organizaciones.

La práctica política (*existencia de la forma*) resulta en el efecto pragmático de las acciones concretas.

Toda práctica conlleva una lógica (*valor del valor*). Esta lógica se expresa por los propósitos de los dueños o directivos que guían su accionar y que constituyen la diferenciación entre una organización y otra.

En el Cuadro 1 se presentan las tres partes de la fundamentación teórica para el análisis del signo sostenibilidad. En los casilleros se colocaron algunos ejemplos posibles de lo que podría ser su contenido y queda abierto a la posibilidad de encontrar otras conceptualizaciones.

La estructura del cuestionario se compone de tres partes con tres secciones cada una, es decir, nueve grupos de preguntas en las que se identificaron las categorías peirceanas. Así, por ejemplo, la primera sección de la primera parte del cuestionario busca identificar los conocimientos que el encuestado considera más importantes. Se coloca como opción saberes correspondientes a la categoría de *primeridad*, como las ciencias y tecnologías; *segundidad*, como los saberes relacionados con la economía, la contabilidad y el marketing, y los correspondientes a la *terceridad*, como la filosofía y la política. De ese modo, los nueve casilleros enunciados se convierten en 27 casilleros que componen el signo sostenibilidad.

Los resultados de la investigación

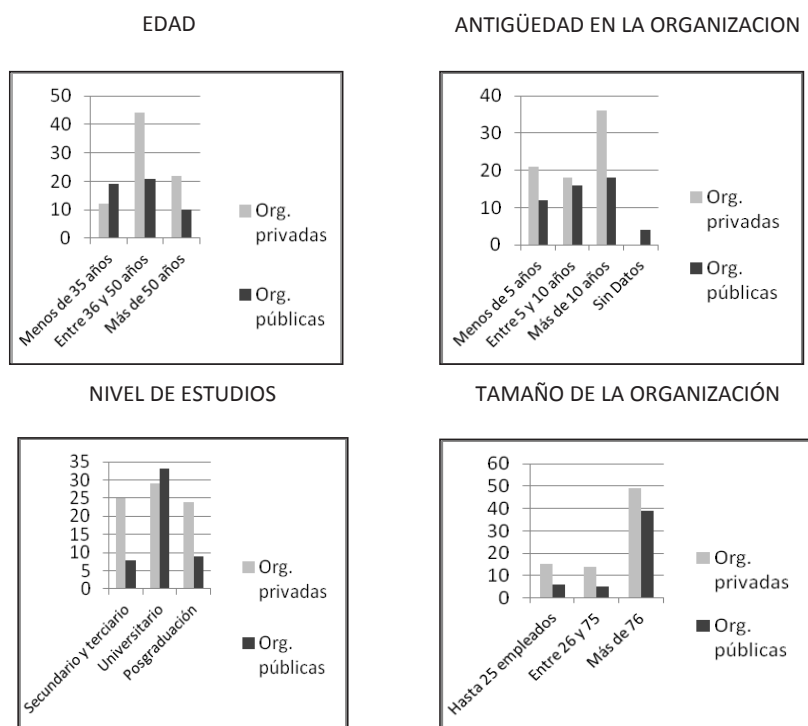
El cuestionario diseñado siguiendo el MAIA fue testeado en una muestra de 78 empresarios y directivos de organizaciones privadas (22 mujeres y 56 varones) y 50 directivos de organizaciones públicas (24 mujeres y 26 varones). Un resumen del

**Cuadro 1. Matriz para el análisis del signo sostenibilidad**

Fuente: elaboración propia sobre la base del Nonágono Semiótico de Guerri, C. et al. (2014).

	SABERES (Pasado)	COMPORTAMIENTOS (Presente)	VALOR SOCIAL (Futuro)
PRÁCTICA TEÓRICA	Teorías	Programas	Estrategias
ACCIONES PRÁCTICAS	Informes	Decisiones	Valoraciones
PRÁCTICA POLÍTICA	Leyes, cultura	Efecto pragmático	Fines que guían el accionar

**Cuadro 2. Perfil de los encuestados**  
 Fuente: elaboración propia basado en los resultados de las muestras (n = 78 y n = 50).



perfil de los encuestados se presenta en el Cuadro 2.

Para cada una de las proposiciones enunciadas en el cuestionario se solicitó al encuestado que las califique con un puntaje del 1 a 10: 10 corresponde a la opción más importante o valiosa, y 1 a la menos importante o valiosa. Luego se procedió a sumar y promediar los resultados de la puntuación obtenida y fueron ordenados de la misma forma como se diseñó el cuestionario; es decir, en nueve partes o

casilleros. Tres expresan las *posibilidades*, la primera parte teórica, los saberes necesarios y disponibles para concebir la idea de sostenibilidad. Tres expresan las *acciones*, la segunda parte de acciones prácticas que materializan la sostenibilidad. Por último tres expresan los *valores*, la tercera parte que corresponde a la práctica política y estratégica de la sostenibilidad.

Con el puntaje obtenido de la muestra encuestada se construyó un cuadro resumen de las

**Cuadro 3. Resultados promedio de la muestra de organizaciones privadas**  
 Fuente: elaboración propia basado en los resultados de la muestra (n = 78).

	SABERES	COMPORTAMIENTOS	VALOR SOCIAL
PRÁCTICA TEÓRICA	1 6,77	2 7,30	3 7,59
ACCIONES PRÁCTICAS	4 6,66	5 7,91	6 8,31
PRÁCTICA PÓLÍTICA	7 7,74	8 7,48	9 7,80

**Cuadro 4. Resultados promedio de la muestra de organizaciones públicas**

Fuente: elaboración propia basado en los resultados de la muestra (n = 50).

	SABERES	COMPORTAMIENTOS	VALOR SOCIAL
PRÁCTICA TEÓRICA	1 6,06	2 6,40	3 7,43
ACCIONES PRÁCTICAS	4 6,20	5 7,54	6 7,81
PRÁCTICA PÓLÍTICA	7 7,23	8 6,87	9 7,71

disposiciones, acciones y valores, como se expone en los Cuadros 3 y 4.

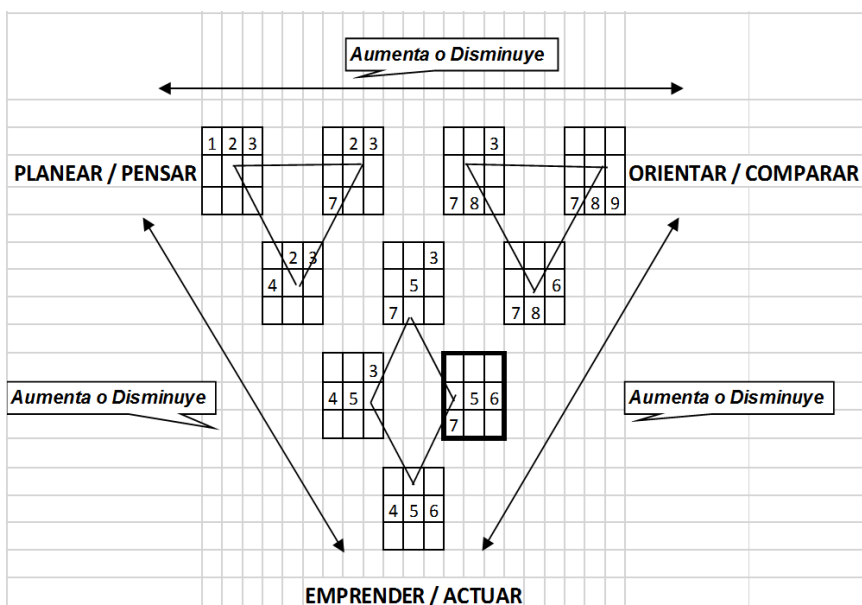
Como puede observarse en ambos cuadros, en la primera parte del cuestionario (columna 1) en el que se indaga sobre los saberes y las condiciones que posibilitan la sostenibilidad, predominó el casillero 7. En la segunda parte (columna 2) que focaliza los comportamientos concretos y su efecto pragmático predominó el casillero 5. Finalmente en la tercera parte (columna 3) del cuestionario que indaga sobre los valores de los encuestados con respecto a la sostenibilidad predominó el casillero 6. En

sus textos Peirce propone organizar los casilleros siguiendo una clasificación que denominó “los diez tipos de signo” (CP 2.254 a 2.264). Esta organización se basa en los diferentes énfasis que se realizan en conceptos, objetos o comportamientos, (en el caso de esta muestra resultó en el tipo 7-5-6) y surgen como consecuencia de la aplicación de reglas. Así, los 10 tipos de signos son combinaciones que, entre las 27 matemáticamente posibles, son semióticamente viables<sup>3</sup>.

En el Cuadro 5 pueden observarse los 10 tipos de signo que enunció Peirce, aplicados a la investigación sobre la sostenibilidad. El perfil

**Cuadro 5. Los 10 tipos de signo**

Fuente: elaboración propia adaptada de Peirce (CP. 2.254-64)



<sup>3</sup> Para más información sobre las categorías fenomenológicas de Peirce, ver: Liszka (1996) y Savan (1988).

promedio de las dos muestras encuestadas evidenció una tendencia a emprender, a la acción (casilleros 5 y 6). Considera también valiosos los informes transparentes, las encuestas de mercado, el buen clima laboral y la legislación y la estabilidad del contexto macroeconómico como aspectos *posibilitantes* de la sostenibilidad de las organizaciones (casillero 7).

Cabe destacar que podría haberse obtenido una combinación distinta a los 10 tipos de signo que enunció Peirce, lo que nos indicaría una incoherencia semiótica, pero no necesariamente una contradicción discursiva (Foucault, 2001).

Es posible enriquecer esta primera lectura e interpretación de los resultados de dos formas:

1) descomponiendo cada uno de los nueve casilleros de los Cuadros 3 y 4 en tres partes cada uno, de modo que obtendremos 27 promedios de valoraciones; y 2) segmentando la muestra por categorías o subgrupos. Por ejemplo, por sexo, nivel de educación o tamaño de la organización en la que trabaja el encuestado.

Los resultados de abrir los nueve casilleros en tres partes cada uno se muestran en el Cuadro 6 y en el Cuadro 7.

Esta apertura nos permite realizar un análisis más profundo. Si observamos dentro de las columnas los valores que predominan en cada uno de los casilleros (destacados en negrita), veremos que, con excepción del casillero 7, en todos los restantes hubo

**Cuadro 6. Resultados promedio abiertos por categorías (organizaciones privadas)**

*Fuente: elaboración propia basado en los resultados de la muestra (n = 78).*

<b>1</b>	<b>6,77</b>	<b>2</b>	<b>7,30</b>	<b>3</b>	<b>7,59</b>
6,62		<b>7,81</b>		8,49	
<b>7,84</b>		7,08		7,63	
5,85		7,02		6,65	
<b>4</b>	<b>6,66</b>	<b>5</b>	<b>7,91</b>	<b>6</b>	<b>8,31</b>
6,42		<b>8,26</b>		8,61	
<b>8,02</b>		8,13		8,55	
5,56		7,34		7,92	
<b>7</b>	<b>7,74</b>	<b>8</b>	<b>7,48</b>	<b>9</b>	<b>7,80</b>
8,44		7,50		7,94	
<b>7,82</b>		<b>8,02</b>		<b>8,07</b>	
6,97		6,92		7,38	

**Cuadro 7. Resultados promedio abiertos por categorías (organizaciones públicas)**

*Fuente: elaboración propia basado en los resultados de la muestra (n = 50).*

<b>1</b>	<b>6,06</b>	<b>2</b>	<b>6,40</b>	<b>3</b>	<b>7,43</b>
6,06		<b>6,98</b>		8,09	
<b>6,91</b>		5,24		7,50	
5,23		6,97		6,67	
<b>4</b>	<b>6,20</b>	<b>5</b>	<b>7,54</b>	<b>6</b>	<b>7,81</b>
5,73		<b>7,86</b>		8,02	
<b>7,39</b>		7,71		7,73	
5,50		7,06		7,78	
<b>7</b>	<b>7,23</b>	<b>8</b>	<b>6,87</b>	<b>9</b>	<b>7,71</b>
7,15		6,53		7,62	
<b>7,25</b>		<b>7,15</b>		<b>8,15</b>	
7,29		6,94		7,35	



coincidencia en las respuestas de las dos muestras. Vamos a analizar, en primer lugar, las coincidencias de ambas muestras. Focalicemos la primera parte del cuestionario (casilleros 1 y 4) que indagan sobre las cuestiones que posibilitan la sostenibilidad de las organizaciones, representadas por las teorías (casillero 1) y los cursos de capacitación (casillero 4). En ambas muestras prevalece la *segundidad*. En el casillero 1 (7,84 y 6,91) se valoraron las teorías que refieren a aspectos de producción, economía, administración y marketing. En el casillero 4 (8,02 y 7,39) se repite esta situación cuando se valoran los cursos de liderazgo, comunicación, negociación y métodos para elaborar planes de negocios.

La segunda parte del cuestionario (casilleros 2, 5 y 8) indaga la práctica de la dirección en busca de la sostenibilidad de las organizaciones. La práctica está representada por informes y tareas solicitadas (casillero 2), decisiones y acciones concretas por parte de la dirección (casillero 5) y la valoración pragmática de los efectos que producen las empresas sustentables, es decir, el valor que agregan. Tanto en los casilleros 2 como en el 5 los encuestados se inclinaron por la *primeridad* al otorgar mayor valor a los flujos de caja y planes financieros (7,81 y 6,98) así como también privilegiaron las acciones tendientes a disponer de capital propio o buscar fuentes de financiación, invertir en ciencia y tecnología, manteniendo la eficacia de las operaciones (8,26 y 7,86). Estas acciones por parte de la dirección en busca de la sostenibilidad, son más valoradas que controlar la gestión de calidad y del medio ambiente o dedicarse a las relaciones públicas, proposiciones propuestas como *terceridad*. En cuanto al valor que agregan las empresas, representado en el casillero 8, puede observarse que los encuestados entienden que las empresas agregan valor a los consumidores, clientes y colaboradores (8,02 y 7,15) más que al desarrollo económico local o regional, al medio ambiente o a la sociedad como un todo.

La tercera parte del cuestionario (casilleros 3, 6 y 9) aborda los aspectos valorativos representados por las estrategias, la valoración de las acciones directivas y la valoración de los propósitos o fines que guían la acción de los directivos. Al igual que lo que ocurrió en los casilleros 2 y 5, los encuestados se inclinaron por la *primeridad* en los casilleros 3 y 6, es decir, valoraron más las estrategias (8,49 y 8,09) y las acciones (8,61 y 8,02) relacionadas con las finanzas. En cuanto a la valoración de los fines que guían la conducta de los directivos (casillero 9), la mayor concentración de puntos la obtuvieron las proposiciones de la *segundidad* (8,07 y 8,15) tal como: “Desarrollar mis capacidades y habilidades y desarrollar mi creatividad”. Esta valoración supera a la que obtuvieron proposiciones de la *terceridad*

como: “Ser admirado e inculcar valores en mi lugar de trabajo” o “Generar bienestar en el entorno de mi organización”.

Como se mencionó al inicio de este análisis en el único casillero en el que se encuentra divergencia es en el casillero 7, en el que se indaga sobre las necesidades, las leyes y la cultura que posibilitan la sostenibilidad. Si bien en ambas muestras el casillero 7 prevaleció en promedio sobre el 4 y el 1, los encuestados de organizaciones privadas valoraron más la *primeridad* (8,44) que refiere a cuestiones como “contar con informes contables y financieros transparentes” y “contar con una legislación que favorezca los proyectos de inversión”. Los directivos de la muestra de organizaciones públicas valoraron la *terceridad* con proposiciones como: “Lograr el compromiso del personal” o “Contar con informes de control ambiental” y de “responsabilidad social empresarial”.

Como se mencionó previamente, el método MAIA permite profundizar el análisis de la investigación segmentando la muestra por categorías o subgrupos. La segmentación por sexos no arrojó divergencias significativas. Ambos grupos en ambas muestras, femenino y masculino, se encuadraron en la misma tipología 7-5-6.

El agrupamiento por tamaño, en número de personas que trabajan en las organizaciones del encuestado, presentó divergencias en las respuestas, manteniendo la coherencia lógica solo en la muestra de organizaciones privadas. Los encuestados de las organizaciones pequeñas, que cuentan con hasta 25 colaboradores, y de las organizaciones grandes, con 76 a más de 100 colaboradores, respondieron al mismo patrón general con tipología 7-5-6. Este grupo es mayoritario, representa el 82 % de la muestra. Solo el 18 % restante está conformado por las empresas de mediano porte, que emplean entre 26 y 75 personas. Las respuestas de este grupo fueron divergentes, sus máximos valores se encuentran en los casilleros 7-8-9. Para la tipología lógica peirceana este resultado muestra una tendencia hacia orientar, comparar y valorar más que hacia accionar. No consideramos que de esta evidencia pueda deducirse algún tipo de causalidad; es decir, que el tamaño de la organización influya en la tipología de las respuestas. Simplemente entendemos que es importante mostrar este hallazgo.

Otra evidencia que surgió de la segmentación es la posición que asumió el grupo que trabaja en relación de dependencia *versus* los empresarios ante la valoración de los propósitos y la cuestión de valorar a quién aportan valor las organizaciones sustentables. Para valorar los propósitos se expuso lo siguiente: “Si usted es (o si fuera) empresario,

¿cuáles serían sus propósitos a largo plazo?” Las personas que trabajan en relación de dependencia, en las organizaciones públicas y privadas en promedio, valoraron más la alternativa de “Desarrollar mis capacidades y habilidades”. Los que son empresarios o profesionales independientes valoraron más la alternativa “Generar bienestar en el entorno de mi organización”.

En cuanto a la identificación de a quiénes las empresas agregan más valor, las personas que trabajan en relación de dependencia en las organizaciones privadas respondieron que agregan “Valor económico a los accionistas”. A su vez, los empresarios y profesionales independientes (los accionistas) le otorgaron el mayor puntaje a la alternativa “A los clientes satisfaciéndolos y atendiéndolos con excelencia”. Esta divergencia discursiva muestra el cambio valorativo de los encuestados de acuerdo con su condición dentro de la organización. Si son dueños no consideran que el valor que agregan las empresas los beneficia directamente; tienden a valorar el aporte al medio, a los *stakeholders*, en particular a los clientes. Los directivos que trabajan en relación de dependencia en organizaciones públicas tienen una visión más amplia sobre la función social de la empresa, porque respondieron que agregan mayor valor “A la sociedad ofreciendo productos y/o servicios para su bienestar”.

## Conclusiones

Este trabajo tuvo por objetivo contribuir con las investigaciones en administración, presentando un método que organiza el pensamiento y el análisis de conceptos y fenómenos que ocurren en las organizaciones. Para ello se elaboró un instrumento de investigación, siguiendo la concepción triádica de los signos de Peirce, que se aplicó a una muestra de emprendedores y directivos de organizaciones públicas y privadas a los que se indagó sobre el concepto de sostenibilidad de las organizaciones. Se podría haber tomado cualquier otro fenómeno de la vida cotidiana del *Management*. Se eligió la sostenibilidad por entender que se aproxima al concepto de éxito, ya que se puede considerar exitosa la organización que logra sostenerse en el tiempo, sin ayuda externa ni merma de sus recursos internos.

Los resultados que se obtuvieron muestran 27 categorías lógicas de lo que los encuestados, tomados individualmente o segmentados por grupos, entienden por sostenibilidad. La aplicación empírica del método evidenció que en promedio las muestras encuestadas tienen una tendencia a

emprender acciones que tiendan a la sostenibilidad, (casilleros 5 y 6) y consideran también valiosos los informes transparentes, las encuestas de mercado, el buen clima laboral y la legislación y la estabilidad del contexto macroeconómico como aspectos *posibilitantes* de la sostenibilidad de las organizaciones (casillero 7). Ante estos resultados, ¿cuáles son los aportes que el MAIA proporciona comparado con otros métodos de investigación cualitativa? En principio podemos concluir que el método proporciona, al menos, tres aportes metodológicos.

En primer lugar, el método combina teoría y práctica en la elaboración del instrumento para indagar fenómenos complejos en las organizaciones. En este trabajo se indagó sobre el concepto de sostenibilidad, pero podría indagarse sobre cualquier otro concepto, por ejemplo, sobre lo que entienden los miembros de una empresa familiar por “planeamiento sucesorio del directivo fundador”, lo que entiende un grupo de empresarios que actúan en el mismo ramo de actividad por “competitividad del sector” o lo que entienden los funcionarios públicos por “consecuencias de la aplicación de determinadas políticas públicas”, entre otros ejemplos. Así, para elaborar el cuestionario que nos ayuda a pensar el signo, es necesario conocer la teoría y la práctica de la puesta en acción del signo elegido. El cuestionario debería elaborarse junto con la participación de los que están involucrados en la investigación. Este es un modo pragmático de obtener conocimientos, al conformar una comunidad de investigación (Dewey, 1986).

En segundo lugar, la combinación de las respuestas obtenidas en los diferentes 27 casilleros enriquece la posibilidad de construir hipótesis utilizando la lógica de la abducción. Estas hipótesis amplían el espectro de posibilidades de entender lo mismo. También, aplicando los 10 tipos de signo que enunció Peirce, es posible obtener un diagnóstico más aguzado. Por ejemplo, si el método se aplica en la misma organización para indagar qué se entiende por calidad en la atención al cliente o al ciudadano, podrán observarse las diferencias en las respuestas de los diferentes niveles de la organización, directores, gerentes y empleados, que pueden tender hacia actuar, planear u orientar en busca de la calidad. Esta información tomada como diagnóstico preliminar, posibilita el diseño de acciones para coordinar la interpretación del mismo concepto. Además el cuestionario, como instrumento, permite realizar un análisis sincrónico al momento de su aplicación o diacrónico, aplicando la misma encuesta en la misma organización en uno o varios momentos posteriores.

En tercer lugar, el método permite someter los resultados, expresados en hipótesis obtenidas por abducción, a métodos cuantitativos de corroboración. Como lo expresado en valores por los encuestados se traduce en una matriz numérica, a partir de ella, se pueden diseñar modelos que representen las hipótesis y luego someterlos a prueba bajo algún modelo de análisis multivariado como los Modelos de Ecuaciones Estructurales. Estos modelos aplican una técnica que combina tanto la regresión múltiple como el análisis factorial. Son herramientas útiles para el estudio de relaciones causales de tipo lineal y permiten al investigador evaluar complejas interrelaciones de dependencia entre variables corroborando o rechazando hipótesis causales (Cupani, 2012).

En resumen, entendemos que la concepción triádica de Peirce en cuanto a las categorías de los fenómenos que se presentan en la realidad puede resultar un instrumento para la investigación en el ámbito de las organizaciones, especialmente si se considera que es importante articular la teoría con la vida práctica, y si se valora el trabajo de investigación multidisciplinar (Nubiola, 1996). De hecho el pragmatismo, la semiótica y el método abductivo actualmente son utilizados en varias disciplinas de las Ciencias Sociales con diversos objetivos, como por ejemplo, abducir las crisis económicas (Crespo, Thomé y Heymann, 2010). Solo resta instalarlo definitivamente en la agenda de los estudios organizacionales, como una luz metodológica para iluminar el túnel de las investigaciones en administración.

### Agradecimientos

Agradezco a los alumnos del Seminario de Integración y Aplicación y a los alumnos de la Maestría en Administración Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires por su colaboración en esta investigación durante el curso del segundo semestre de 2015.

### Referencias bibliográficas

Arjaliès, D.L. ;Lorino, P. y Simpson, B. (2013). Understanding Organizational Creativity: Insights from Pragmatism. En: Kelemen, M. y Rumens, N. (Eds.). American Pragmatism and Organization - Issues and Controversies. (131-145). En línea <http://SSRN: http://ssrn.com/abstract=2285534>.

Barrena, S. (2005). Iconos e Hipoiconos. En: El ícono,

el símbolo y el signo. Charles S. Peirce (c. 1893-1903). (1). En línea <http://www.unav.es/gep/IconoIndiceSimbolo.html>.

Bunge, M. (2000). Status epistemológico de la administración. En: Ader, J.J. (comp.) Organizaciones (52-64). Buenos Aires: Paidós.

Crespo, R.; Tohmé, F. y Heymann, D. (2010). Abducing the Crisis. En: Magnani, L.; Carnielli, W. y Pizzi, C. (Eds.), Model-Based Reasoning in Science and Technology: Abduction, Logic and Computational Discovery (179-198). Berlin: Springer-Verlag.

Csikszentmihalyi, M. (1996). Creativity. New York: HarperCollins.

Cupani, M. (2012). Análisis de Ecuaciones Estructurales: conceptos, etapas de desarrollo y un ejemplo de aplicación. Revista Tesis, (1), 186-199.

Dewey, J. (1986). Democracy & Education. MacMillan: New York.

Eco, U. (1976). A theory of semiotics. Indiana University Press: Bloomington.

Foucault, M. (2001). La arqueología del saber. Buenos Aires: Siglo XXI.

Guerri, C.; Acebal M.; Alisio, J.; Binnevies, A.; Bohorquez Nates, M.; Pertot, W. y Voto, C. (2014). Nonágono semiótico. Un modelo operativo para la investigación cualitativa. Buenos Aires: Eudeba.

Lacan, J. (1966). Écrits. Seuil: Paris.

Liszka, J. (1996). A General Introduction to the Semeiotic of Charles S. Peirce. Bloomington: Indiana University Press.

Nubiola, J. (1996). La renovación pragmatista de la filosofía analítica. Pamplona: Eunsa.

Peirce, C.S. (1931 [1893]), Collected Papers of Charles Sanders Peirce, Vols. V-VI. Hartshorne, D. y Weiss, P. (Eds.). Cambridge: Harvard University Press.

Savan, D. (1988). An Introduction to C.S. Peirce's Full System of Semeiotic. Toronto: Toronto Semiotic Circle.

Shalley, C. y Gilson, L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.

Smets, M.; Morris, T. y Greengood, R. (2012). From Practice to Field: A Multilevel Model of Practice-Driven Institutional Change. *Academy of Management Journal*, 5(4), 877-904.

Tsoukas, H. y Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science* 13(5), 567-582.

Weick, K. (2009). *Making Sense of the Organization*. Volume. West Sussex: Wiley.