

---

## **SANDRA PATRICIA SIERRA GARAVITO**

*Trabajadora Social de la UPB, Especialista en Gestión del Desarrollo Humano de EAFIT, Especialista en Trabajo Social Familiar. Docente ITM, Medellín  
Correo: sandra.patricias@hotmail.com*

### **RESUMEN**

*La concepción del hombre en la organización del siglo XXI está atravesada por múltiples interpretaciones dentro de las cuales se encuentran las categorías de la administración; esta es una mirada que se queda corta ante las diversas explicaciones que ofrecen los aportes que desde las Ciencias Sociales se han presentado al mundo. El quehacer humano podemos mirarlo con atención, y advertirlo como algo que va más allá de los sistemas de producción o de representaciones sociales esquemáticas y unicasales, alinearnos con un concepto ampliado de interacción que invite a la aceptación de la transformación del ser desde lo humano, el contacto con el yo y el mundo exterior.*

*Conceptos como el de cultura organizacional, lenguaje y administración merecen ser revisados y debatidos en el interior de las organizaciones. El gran desafío para los profesionales de las ciencias sociales que logran irrumpir en las organizaciones del siglo XXI.*

**Palabras clave:** *Administración, cultura organizacional, lenguaje.*

### **ABSTRACT**

*The conception of man in the organization of the 21<sup>st</sup> century is traversed by numerous interpretations such as the categories of management. This view falls short before the various contributions from Social Sciences. A closer look at human tasks shows that they can be seen as going beyond production systems or schematic and of single-cause social representations. It is necessary, then, to side with an expanded concept of interaction that would invite to acceptance of transformation of the being from the humane point of view, contact with the self, and the outside world.*

*Concepts such as organizational culture, language, and administration deserve to be reviewed and discussed within the organizations. This is great challenge for Social Science professionals who manage to make their way into the 21<sup>st</sup> century organizations.*

**Keywords:** *Management, Organizational Culture, Language.*

---

# CONCEPCIÓN DEL SER HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN DEL SIGLO XXI

## Introducción

El mundo empresarial está atravesado inevitablemente por la influencia de la administración, que por muchas generaciones ha sido la llamada a dictar el destino de las industrias del pasado siglo y de la actual era de la modernidad.

No obstante, las ciencias sociales además de haberse nutrido de la administración, hoy por hoy están marcando una profunda diferencia en el enfoque humanista que exigen las actuales circunstancias; cabe anotar que este enfoque es percibido y argumentado por sus conceptos, teorías, hipótesis e investigaciones, que se suman a la huella que dejan quienes ejercen roles de liderazgo en las organizaciones, sustentando su quehacer en una mirada abrigada por el inequívoco aporte de las ciencias sociales.

El artículo refiere un fuerte cuestionamiento a las teorías administrativas como única categoría que rige la comprensión del ser humano en una organización, pues de manera muy rígida la industria impone estructuras de pensamiento que giran en torno a la sociedad de consumo y pide a gritos de manera contundente resultados de cara a la *capacidad laboral individual*.

La lectura evidencia cómo desde diferentes perspectivas se puede entender al ser humano, inmerso en los procesos administrativos.

La reflexión objeto de este escrito conduce a dar respuesta a la pregunta básica: Qué es el Hombre. Cuando nos aventuramos a dar respuestas a preguntas de tal profundidad, no podemos escapar del concepto de evolución del ser humano y menos atrevernos a imaginar que con una explicación, por completa que resulte, satisfacemos la necesidad de obtener mayor claridad.

Artículo recibido el 27 de octubre de 2008 y aprobado para su publicación el 15 de julio de 2009

El mejor resultado que puedo entregar obedece a las múltiples posibilidades de pensamiento en las cuales para mí es evidente que los profesionales de las ciencias sociales logramos permear la esfera social y dejar huella imborrable con nuestras intervenciones, siempre y cuando la concepción que tengamos del “desarrollo del ser” no esté atravesada por los principios de una sociedad gerencial; estos se abordan en el desarrollo del texto ilustrando con detalle las características de ésta.

## **Introducción**

El desarrollo del artículo establece asociación completa con la experiencia vivida por la autora en las empresas donde tuvo su ejercicio profesional por espacio de diez y seis años: organizaciones pujantes que operan en Colombia, creen en su gente, en la posibilidad de desarrollo de las personas y están abrigadas por las teorías administrativas que el mundo entrega a fin de conseguir los resultados esperados en términos de rentabilidad. Las situaciones vividas, los aciertos, dificultades presentadas, aprendizajes, son el resultado de la puerta abierta por cada una de las personas con quienes se trabajó en equipo, dando por esto el único crédito a todos los empleados que integran las empresas donde laboró la autora y que forman parte de diferentes niveles: desde la operación del negocio hasta los niveles de dirección.

El escrito se ha fundamentado en la experiencia de trabajo en el mundo organizacional, desde el lugar del ejercicio de diversos cargos en áreas de recursos humanos, la interacción con las personas, las reflexiones en torno a cultura, los resultados de los cuales se ha participado en cuanto se refiere al desarrollo de los empleados de cada industria.

No se ha desarrollado investigación alguna para dar soporte a este escrito, aunque cada concepto elaborado y expuesto a continuación ha sido debidamente desagregado en las partes necesarias luego de los procesos de consultoría interna implementados, siendo esta la manera de haberme acercado e inferir todo cuanto aconteció, participando además de manera activa en cada uno de los procesos desde una observación participante permanente.

La reflexión-percepción fundamentada en la experiencia vivida, el ser parte de equipos de trabajo de gestión humana y el estar inmersa en la cotidianidad de las empresas, es el método que puede describir de forma clara la abstracción que el presente texto pone en evidencia, el que además tuvo fuentes de inspiración con autores que han trabajado conceptos de gran aporte a las ciencias sociales.

## **Concepción del ser humano en la organización del Siglo XX**

- ¿Por qué se reúnen las personas a trabajar en una organización?
- ¿Cuáles son las motivaciones de las personas al ingresar a una organización?

- ¿Cómo conseguir que un trabajador se responsabilice al máximo de sus posibilidades de rendimiento frente a su tarea o labor?
- ¿Cuál es el enfoque de la organización? ¿Humanista?

Los interrogantes que se plantean apenas permiten esbozar el reto que tienen los profesionales de las ciencias sociales que ingresamos a las organizaciones a desempeñarnos en diferentes cargos. Estas son solo algunas preguntas que deben formar parte del cuestionamiento permanente que deberíamos tener, dando rienda suelta a las respuestas construidas en el paso por la empresa, disfrutando la cultura de la cual se forme parte, analizando el porqué y para qué del paso de los empleados en una institución y comprendiendo el porqué del comportamiento humano; jamás las respuestas podrían ser pocas o sin elaboración, pues resultaría ilógico circunscribir al ser humano en un plano fácil de interpretar, en un bosque fácil de explorar, en un camino lineal, cuando la realidad del ser humano es otra de gran complejidad.

Introduzcamos nuestra lectura con una elaboración no conceptual, mas sí un escrito corto, un cuento popular propio de nuestra cultura colombiana, en el que se establecen asociaciones entre la realidad y la fantasía, antes de entrar en materia académica:

*Cuenta la historia que había dos paisanos que tenían el mismo nombre:  
Joaquín González', pero uno era 'sacerdote' y el otro era 'taxista'.*

*Quiso el destino que los dos murieran el mismo día.  
Entonces, llegan al cielo, donde los espera San Pedro.*

*—¿Tu nombre? — pregunta San Pedro al primero.*

*—Joaquín González.*

*—¿El sacerdote?*

*—No, no; el taxista.*

*San Pedro consulta su planilla y dice:*

*—Bueno, te has ganado el Paraíso. Te corresponden estas túnicas de seda con hilos de oro y esta vara de oro con incrustaciones de rubíes.*

*Puedes pasar.*

*Gracias, gracias... — dice el taxista.*

*Pasan dos personas más, y luego le toca el turno al otro Joaquín, quien había presenciado la entrada de su paisano.*

*—¿Tu nombre?*

*—Joaquín González.*

*—¿El sacerdote?*

*—Sí.*

*—Muy bien, hijo mío. Te has ganado el Paraíso. Te corresponde esta bata de poliéster y esta vara de plástico.*

*El sacerdote dice:*

*–Perdón, no es por presumir, pero... debe haber un error.*

*¡Yo soy Joaquín González, el sacerdote!*

*–Sí, hijo mío, te has ganado el Paraíso, te corresponde la bata de...*

*–¡No, no puede ser! Yo conozco al otro señor, era un taxista, vivía en mi pueblo, ¡era un desastre como taxista! Se subía a las aceras, chocaba todos los días, una vez se estrelló contra una casa, conducía muy mal, tiraba los postes de alumbrado, se llevaba todo por delante. Y yo me pasé cincuenta años de mi vida predicando todos los domingos en la parroquia.*

*¿Cómo puede ser que a él le toque una túnica con hilos de oro y vara de platino y a mí esto? ¡Debe haber un error!*

*–No, no es ningún error– dice San Pedro.*

*Lo que pasa es que aquí en el cielo ha llegado la globalización con sus nuevos enfoques administrativos. Nosotros ya no hacemos las evaluaciones como antes.*

*–¿Cómo? No entiendo...*

*–Claro, ahora nos manejamos por ‘Objetivos y Resultados’.*

*Mira, te voy a explicar tu caso y lo entenderás enseguida:*

*Durante los últimos cincuenta años, cada vez que tú predicabas, la gente se dormía; pero cada vez que el taxista conducía, la gente rezaba y se acordaba de Dios.*

*Entonces, ¿quién vendía más nuestros servicios?*

*Nos interesan los resultados, hijo mío.*

*!!!Re - sul - ta - dos!!!*

El lenguaje pareciera poco ajustado a la lectura, sin embargo, al identificar cuál es el contexto en el que se mueven las organizaciones del siglo XXI, es la realidad: quien trabaje en pro de los resultados, termina siendo el empleado que le “sirve” a la organización y bien lo expresa el reciente texto de administración El cuadro de mando de RRHH: Conductas estratégicas de trabajadores. Al final, toda discusión sobre el papel estratégico de los recursos humanos o del capital humano se centrará implícitamente en las conductas productivas de las personas de la organización. Sin embargo, estamos interesados en ciertos tipos de conducta y no en otros. Más adelante describiremos nuestra vinculación entre objetivo estratégico de los trabajadores y rendimiento en la empresa. De forma similar, definimos conductas estratégicas como un subgrupo de conductas productivas que sirven directamente para implementar la estrategia de la empresa. Las primeras serían las conductas estratégicas que provienen directamente de competencias fundamentales definidas por la empresa. Se trata de conductas que se consideran fundamentales para el buen funcionamiento de la empresa, en todos los niveles. Las segundas son *conductas específicas de situación* que son esenciales y clave en las unidades de la cadena de valor de la empresa”<sup>1</sup>.

---

1. BECKER, Brian E, HUSELID, Mark A y ULRICH, Dave. El cuadro de Mando de RRHH. Barcelona: Ediciones gestión, 2000. p. 42.

Lejos de pensar en que los conocimientos de las personas estén al servicio de las organizaciones, pareciera que en la modernidad del siglo XXI ocurre lo contrario: son las personas quienes deben estar al servicio de la empresa a fin de inscribirse en empleados que se ajustan a las *conductas estratégicas del negocio*.

El abordaje de la conducta del ser humano en una organización atraviesa todos los procesos de gestión humana, desde la selección de personal, la formación o adiestramiento, la promoción a otros cargos, la evaluación del desempeño, el desarrollo de habilidades y competencias definidas en la organización, la comprensión de la vivencia de los valores que guían a la empresa, las sanciones a las conductas no alineadas con las normas y la desvinculación de los empleados. La conducta del ser humano es la evidencia de que las organizaciones son dinámicas, que en ellas se tejen redes de relación que obligan a que los empresarios y dirigentes logren buscar los puntos comunes de la visión de la empresa con los proyectos de vida o proyectos laborales de cada uno de los miembros. Analicemos los procesos que hemos mencionado a la luz del concepto de competencias laborales para acabar de sustentar el porqué en cualquier organización se espera que sus empleados estén alineados con las conductas esperadas por la empresa:

*La definición de competencias se relaciona con la mejor manera de lograr los objetivos, los diferentes subsistemas de la empresa diseñados a su vez en función de esas competencias que nos llevarán al éxito, serán el vehículo para lograrlo. Por lo tanto, Gestión de Recursos Humanos por Competencias no es nada más ni nada menos que el medio para tener éxito. Las competencias a su vez son aquellos comportamientos que nos permitirán alcanzar los resultados<sup>2</sup>.*

La relación entre competencias y obtención de resultados está estrechamente relacionada como nos lo permite ver una autora como Martha Alles, experta en la conceptualización, desarrollo y aplicación de instrumentos para evaluar competencias en las personas. Si vamos más al fondo del resultado, en otro aparte de su obra *Desempeño por Competencias*, Alles anota “¿Qué es performance management? Si se coincide en que la función básica del trabajo de una persona es la de producir resultados, no importa cuál sea su posición o puesto de trabajo, siempre se espera que un empleado produzca algún tipo de utilidad. Esto es lo que se espera de él”<sup>3</sup>.

Las palabras: *conducta estratégica del negocio, competencias, resultados y utilidad*, están asociadas al comportamiento esperado de un ser humano en una organización y al servicio de este fin se han desarrollado las más perfectas herramientas de evaluación del desempeño con el fin de explorarlo de forma cada vez mas objetiva y darle también valor agregado a las áreas de gestión humana.

2. ALLES, Martha. *Desempeño por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A., 2004. p. 15.

3. *Ibíd.*, p. 17.

La mirada desde las competencias es una, frente a la implementación de procesos de selección muy completos que incluyan los denominados centros de valoración hasta las pruebas psicotécnicas mejor desarrolladas que permiten evidenciar los comportamientos de un candidato frente a situaciones de la vida real. Si pasamos a evaluar el desempeño del día a día de los empleados, necesariamente nos incorporamos en la tendencia de la evaluación por resultados, la que conduce posteriormente a la compensación salarial, de acuerdo a la contribución que haya hecho al logro de objetivos que operacionalizan la estrategia del negocio, y así podríamos seguir mostrando cómo la conducta del ser humano es sometida a evaluación para poder entender si esta persona se ajusta a la realidad del negocio.

Los conceptos de utilidad y de producción de resultados son la misma expresión de la doctrina entregada en las escuelas de administración a los estudiantes y es justamente esta misma mirada la que está acompañando el discurso de estudiosos del comportamiento humano, como lo acabamos de identificar en el párrafo inmediatamente anterior de Martha Alles.

“La administración en sus raíces fundadoras nació oficialmente con cinco años de intervalo en ambas orillas del Atlántico (Frederick Taylor en 1911, en los Estados Unidos y Henri Fayol en 1916, en Francia). Lo cual quiere decir que se “gestó” precisamente a finales del siglo XIX”<sup>4</sup>.

La administración ha permeado a nuestras organizaciones desde no hace muchos siglos y constituye un hecho real y objetivo que ha ejercido una influencia tal que logra conducir el destino de las organizaciones, por no arriesgarme a pensar que el de los hombres que en ellas están. Un autor crítico como Omar Aktouf, quien deja ver a través de sus producciones literarias la necesidad que el mundo tiene de formar administradores bajo parámetros de educación distintos a los que hoy día se están imponiendo en las universidades, me invita a afianzar la tesis que dejo en este artículo fundamentada en que el hombre en la organización del siglo XXI no debe comprenderse solo desde la mirada de la administración.

*A comienzos del siglo, Henri Fayol describió la administración, no como una ciencia y mucho menos como un arte, sino como una doctrina, es decir, como una ideología: conjunto de ideas compartidas por un grupo de personas determinadas, en un lugar determinado. Desde esta perspectiva, la administración no es una práctica trascendente, es la doctrina de los grandes dirigentes, adoptada en el siglo XX por la mayoría de empresarios y las escuelas de administración anglo-americanas*<sup>5</sup>.

Y de forma más tajante Aktouf evidencia en su texto Administración y Pedagogía, la necesidad de que los administradores sean formados con sentido humanista y no solo con la expectativa de aprender a decidir o a resolver casos:

---

4. AKTOUF, Omar. Administración y Pedagogía. Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit, 2000. p. 40.

5. *Ibíd.*, p. 52.

*Antes pues de estudiar monografías o casos, es necesario que los estudiantes de nuestras escuelas de administración pasen dos o tres años aprendiendo sociología, antropología, etnología, cultura comparada, semiología, etc. Actualmente se quiere enseñar a estudiantes de 17 y 18 años a resolver casos y a tomar decisiones antes de tener conocimientos de base sobre el ser humano, lo que es aberrante. Es como si se pusiera a un estudiante de primer año de medicina o de psiquiatría ante un esquizofrénico, y se le pidiera tomar una decisión sin conocer nada acerca de la teoría de la proyección, de la inhibición, de la mitología, de antropología... Semejante a la formación en medicina, se debería enseñar a los estudiantes de administración las teorías fundamentales que les permitirán luego hacer diagnósticos y tomar decisiones prudentes<sup>6</sup>.*

Formalmente, las personas se reúnen a trabajar en una organización porque existen estructuras que demarcan el camino, los seres humanos trabajan como parte del proceso de satisfacción de sus necesidades, algunos centran su mirada en el logro, otros en el dinero, otros en el poder que descubren a través de las relaciones, pero sea una u otra fuente de motivación, el trabajo se convierte en una de las principales fuentes de vida por la representación que tiene en torno a la subsistencia del hombre en la comunidad. Las empresas le susurramos al oído a nuestros empleados para que trabajen en equipo (porque exista la necesidad, porque este sea un valor que inspire a la organización y porque sabemos que es más interesante el resultado). Los textos de habilidades de dirección que nos presenta el medio necesariamente dejan ver en su lenguaje el concepto de competencia y formalmente definimos la estructura a partir de la estrategia formulada; quien ingresa a una empresa, lo hace por su propia decisión y sabe que parte de su desenvolvimiento exige el trabajo en equipo, independientemente del lugar que ocupe en la cadena, formando parte del engranaje.

Informalmente, tenemos empleados que vibran con su rol y saben que las cosas funcionan mejor si se hace con otras personas: *construyendo*; no hay que invitarlos a que trabajen en equipo: lo hacen por convicción, y aquello del cargo, de la jerarquía, del poder que genera la posición dentro de la organización, se desliza con mucho fundamento sin hacer ruido en el interior del negocio, cuando el enfoque de la organización demarca un camino de desarrollo para las personas. Cuando este camino no es el del desarrollo, sino más bien, el camino de la productividad, la eficiencia, el resultado, el cumplimiento del indicador, entran en contradicción los intereses del empleado con los de la empresa y es cuando la *conducta estratégica* no es la adecuada, no se ajusta a la competencia definida por la empresa y resulta cierta la decisión de San Pedro —apelando al cuento inicial del artículo—: es necesario cambiar el método de evaluación por un nuevo enfoque administrativo: por objetivos y resultados.

6. *Ibíd.*, p. 59.

Resulta cierto aceptar que el gran aporte de Taylor a la administración fue de las mejores herencias recibidas, pues ¿Qué sería de nuestras empresas exitosas en mejores resultados económicos, donde, en lugar de haber tomado los aportes del ingeniero norteamericano Frederyck Taylor, consistentes en apalancar la estructura con base en resultados y en productividad, se hubiese hecho desde un lugar distinto? Probablemente no estarían figurando entre las 1000 empresas más exitosas del país, sino entre las 100 empresas que generan empleo sin saber cuál es el resultado. El resultado siempre va a importar y va a ocupar uno de los principales renglones a la hora de evaluar la gestión; también es cierto que es necesario analizar el resultado para poder sentir satisfacción de observar el resultado del trabajo.

El problema no está en la teoría administrativa, ni en el deseo de hacer realidad una estrategia para obtener buenos resultados. El dilema se presenta cuando pretendemos aconductar a los empleados de las organizaciones para que trabajen con base en los principios de una sociedad gerencial: aquella que entiende a la persona como un objeto, aquella donde se tienen comprensiones de realidad con énfasis cuantitativo, donde se da prioridad al resultado esperado y a los valores definidos en la empresa, aquella que se deja atravesar por los principios de la administración fundamentados en la lógica técnica. Para tener mayor claridad en torno al tema, veamos un paralelo entre las características del enfoque sistémico y el mecanicista bajo los planteamientos que hace un autor como Jean François Chanlat.

El enfoque mecanicista es el enfoque asociado a la lógica técnica, al resultado, al indicador, en suma, a los principios de una sociedad gerencial. El enfoque sistémico, da cuenta de una mirada integradora donde el ser humano forma parte del desarrollo del negocio y es imposible desagregarlo. Diferencias entre uno y otro (ver tabla 1, siguiente página).

El cuadro comparativo deriva nuevos cuestionamientos, no sólo para los profesionales de las ciencias sociales, sino para los directivos de una organización, para el sistema jefe esencialmente. La mirada sistémica podría resultar incluso romántica y nada parecida a las exigencias de la modernidad en cuanto a logro y a desempeño se refiere. Resultaría para algunos poco aterrizado a la realidad capitalista el pensar en un enfoque humanista, el pensar en un proceso de desarrollo de competencias antes que en la exigencia del cumplimiento de tareas para las cuales fue contratado, sin embargo, en este punto estriba la esencia de este escrito: ¿La concepción del ser humano del siglo XXI está fundamentada en la lógica técnica? ¿Lo que se espera de cada uno de nosotros, independientemente del espacio en el cual trabajemos, es que respondamos a las exigencias del medio? ¿O es lo uno y lo otro, pero aventurándonos a un cambio de paradigma?

El cambio de paradigma invita a que las empresas se exijan a su vez planes de trabajo en los cuales permitan el descubrimiento del lenguaje que forma parte de sus empresas (muy marcado por la historia Taylorista) y se permitan aprender y desaprender prácticas y comportamientos que le hacen honor al enfoque mecanicista. ¿Cómo pretender que los empleados que han sido formados bajo este esquema lo cambien o se sensibilicen hacia un enfoque Sistémico que centra su mirada en el ser, si los entrenamientos impartidos siguen perpetuando la lógica técnica?

Tabla 1

<b>ENFOQUE MECANICISTA</b>	<b>ENFOQUE SISTÉMICO</b>
Se habla en términos de TRABAJADOR	Se habla en términos de PERSONAS
Trabajador al que se le adecúa su puesto de trabajo y se le paga por lo que sabe hacer	Persona con interés por satisfacer necesidades de diverso orden
Ser humano entendido en la dimensión laboral	Ser humano entendido en tres dimensiones: BIO SICO SOCIAL
Trabajador que RECIBE INSTRUCCIONES y actúa bajo el criterio de OTRO	Persona EMPODERADA
Trabajador contratado que debe CUMPLIR con lo exigido el momento del enganche	Persona con habilidades, destrezas, competencias y capacidades por DESARROLLAR
Trabajador que SIRVE o NO SIRVE porque no CUMPLIÓ la expectativa	Persona con posibilidad de desarrollarse a sí misma y FORTALECER sus debilidades
Organización entendida como un sistema cerrado donde están definidas las funciones y solo se comunica aquello que genere PROBLEMA	Organización entendida como un sistema abierto que permite la interacción, la comunicación y la relación dialéctica
Sistemas de entrenamiento enfocados a la instrucción entendiendo las PARTES de manera AISLADA	Sistemas de entrenamiento donde se tiene en cuenta el TODO como un proceso
Se evalúa CONTROLANDO que CUMPLA con lo exigido	Se evalúa también por la capacidad de propuesta de la persona
Sistema de dirección autocrático	Sistema de dirección con esquemas participativos
Organización con enfoque a la TAREA	Organización con enfoque de PROCESO
Cotidianidad en la que no hay tiempo para analizar; hay que hacer la tarea encomendada	Cotidianidad en la que se analizan las situaciones, los comportamientos, las causas, la influencia de las personas
Organización que tiene empleados vinculados para hacer una función	Organización que se preocupa por conocer las personas que trabajan en ella
Jefes que deben responder por un resultado sin importar cómo está el ambiente laboral	Jefes que entienden el concepto de CALIDAD DE VIDA en el ambiente laboral
Se antepone la CANTIDAD a la calidad	Se antepone la CALIDAD a La cantidad
Organización que COMPRA la CAPACIDAD LABORAL de sus empleados	Organización que crece y se desarrolla porque se nutre del saber de sus empleados
Jefes convencidos con el principio de que el saber lo tienen ellos; el operario "no sabe".	Jefes con capacidad de asumir rol de aprendiz con sus operarios; creen que el saber no reposa en los jefes
Estructura organizacional funcional con distribución de tareas (hay uno que sabe, direcciona y da su última palabra)	Estructura organizacional matricial por proyectos que reconoce la experticia de las personas (hay muchos que saben, direccionan, pero todos pueden aportar: se habla de conciencia y sabiduría colectiva en la organización)

El desaprender algunas prácticas requiere exponerse a cuestionamientos desde muy adentro, a preguntas profundas en la organización en torno a la manera de conducir equipos de trabajo, de apostarle al desarrollo o en su lugar, al control.

El cambio de paradigma quizás sea interpretado por algunos como una moda más que viene atravesada por los principios del humanismo; para otros resulta ser una locura de pensamiento de los psicólogos o sociólogos, o cuando menos, una forma de ver la realidad organizacional ajustada al amaño de los administradores que afanados en su esfuerzo por conseguir el resultado, deben implementar ajustes en la forma de relación de los negocios. El cambio de paradigma posiblemente riña con las tesis objetivas de la razón de ser de una organización en cuanto a obtener ganancias se refiere. Posiblemente sea razonable obtener ganancias con personas que sean vistas como recursos, o en cambio, obtener ganancias a partir de la mirada del ser: esquematicemos lo que se entiende en la era de la gestión estratégica, que inicia a partir de la década de los 80 y hagamos el símil con el cuadro anteriormente descrito para ver la administración desde el ser frente a la administración, desde los principios de una sociedad gerencial (ver Tabla 2 siguiente página).

Existe una innegable complementariedad entre las diversas disciplinas que se encuentran con la administración; el asunto es que quienes asumimos el rol de administrar recursos, procesos o personas nos encasillamos en una, bien sea por experiencia propia, por falta de discernimiento, por dificultad de establecer asociaciones o finalmente por alienación intelectual. Para no incurrir en la alienación, es preciso comprender el concepto de cultura como el producto de la interacción humana con relaciones sociales y realidades concretas de contexto que marcan la diferencia entre una y otra colectividad.

“La cultura empresarial no es una variable de gestión, entre otras, a disposición de la gerencia, para ser modificada o manipulada en función de los intereses puramente económicos de la compañía, tal como ha sido entendida por la administración tradicional desde los años ochenta”<sup>7</sup>.

Esta es la propuesta a la que deberíamos acogernos cuando pretendemos dar respuesta a la pregunta de cuál es la concepción del ser humano en la organización del siglo XXI: un hombre que no se manipula y una cultura que no se manipula.

Quienes trabajamos con las personas y por su desarrollo tenemos la enorme responsabilidad de trascender el concepto de cultura y respetar el resultado que genera en los individuos el ser parte de ella. Lejos de gestionar la cultura adaptando programas, proyectos o herramientas para influir en la conducta de las personas, es preciso ser conscientes de que lo hacemos identificando herramientas de gestión al servicio de los resultados del negocio y bien podemos ilustrar lo mencionado refiriendo la siguiente reflexión: “Las ciencias sociales, en lo que a ellas se refiere, no buscan la

---

7. AKTOUF, Omar. Op. Cit., p. 10.

Tabla 2

<b>ADMINISTRACIÓN DESDE LOS PRINCIPIOS DE UNA SOCIEDAD GERENCIAL</b>	<b>ADMINISTRACIÓN DESDE EL SER</b>
Comprende al hombre desde su capacidad de respuesta a los requerimientos de la empresa	Comprende al hombre como un todo, desde su dimensión evolutiva básica (cerebro, homo sapiens, ser)
Admite la individualidad, pero enfatiza en los logros colectivos y en la construcción conjunta	Reconoce la individualidad del ser
El hábito de las interpretaciones de la realidad se reserva para espacios concretos y definidos	Aborda las realidades estableciendo interpretaciones asertivas del comportamiento de las personas desde su infancia
Refuerza de manera sistemática el aprendizaje de las personas por medio de la exposición y ésta se da en el medio en que se desenvuelve	Da cuenta de la evolución y aprendizaje de las personas desde la marcada influencia que ejerce el medio sobre el individuo
Persona entendida como objeto.	Persona entendida como objeto y sujeto
Comprensiones de realidad con énfasis cuantitativo	Comprensiones de realidad con énfasis cualitativo
Da prioridad al resultado esperado y a los valores definidos en la empresa	Tiene en cuenta la historia personal, experiencias, valores, deseos, significaciones
Se deja permeable por los principios de la administración, fundamentados en la lógica técnica	En el contexto empresarial ve al ser humano inmerso en una colectividad que se deja permeable por las ciencias sociales
Estimula, promueve los principios administrativos provenientes de la empresa privada	Antes de entender los principios administrativos, entiende y reconoce las personas con quienes interactúa
Incentiva y exige realidades previsible, preparadas y ciertas (mientras mejor se mida y se controle, más asertivo se es)	Da lugar al espacio de lo imprevisible, lo espontáneo, la incertidumbre

eficacia, sino volver comprensibles las conductas humanas. La administración como práctica social y las ciencias humanas como disciplinas que estudian precisamente las prácticas sociales, no pueden dejar de encontrarse. Este encuentro, como vamos a verlo ahora, ha dado lugar sobre todo a una relación marcada con el sello de lo instrumental y lo operativo”<sup>8</sup>.

El trabajar con base en los postulados de las ciencias sociales, con base en los principios rectores de las disciplinas a las cuales estemos adscritos (sociología, psicología, antropología, filosofía), resultaría para muchos empresarios adentrarse en una expedición larga y enredada, por cuanto

8. CHANLAT, JEAN FRANÇOIS. Ciencias Sociales y Administración. Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit, 2002. p. 33.

tendemos a ilustrar nuestros conceptos de manera extensa, a establecer análisis multicausales, por cuanto dejamos ver nuestro marcado interés por el ser, antes que por el hacer y en resumidas cuentas, somos de análisis cualitativos y poco prácticos a la hora de presentar resultados finales e informes ejecutivos de una sola hoja, que suelen ser los más preciados por los gerentes de las organizaciones.

Lo anteriormente descrito podemos ilustrarlo con el estudio de múltiples inteligencias que autores como Elaine De Beauport y Andrés Pueyo refieren. Este tema, que además resulta fascinante para comprender el desarrollo del potencial de los seres en las organizaciones, es a su vez un tema que se desagrega en las empresas a la hora de ajustar cuáles son las inteligencias que se espera que prevalezcan en las personas para que puedan ajustarse a los perfiles de los cargos establecidos; así pues, esperamos descubrir en los procesos de selección candidatos que posean múltiples inteligencias con el fin de que de manera muy integral asuman su nueva responsabilidad:

- Inteligencia racional
- Inteligencia asociativa
- Inteligencia intuitiva
- Inteligencia espacial, visual, auditiva
- Inteligencia afectiva
- Inteligencia de los estados de ánimo
- Inteligencia motivacional
- Inteligencia básica
- Inteligencia de los parámetros
- Inteligencia de los patrones

Adentrarse a estudiar el concepto de las múltiples inteligencias, los conceptos de competencias laborales, la comprensión de las investigaciones que en materia de Inteligencia Emocional han adelantado autores como Daniel Goleman, supone conferir la razón al planteamiento de que en resumidas cuentas los estudiosos de las ciencias sociales dejamos ver nuestro marcado interés en el SER más que en el HACER. Esta es una muy buena noticia para el mundo, buena noticia si nos inspira el pensamiento del ser, aunque no tan buena si el deseo de orientar el destino de una organización es el del hacer.

Justamente la elección que toman los profesionales de las ciencias sociales los hace diferentes a los administradores e ingenieros y en esto es que se rompe el paradigma: esta es la propuesta que se tiene: concebir al hombre del siglo XXI como un sujeto de desarrollo y no como un objeto para alcanzar desarrollo.

La opción de desarrollo viene acompañada de un discurso que requiere ser comprendido para poder ser debatido: el discurso de la metáfora en la cual el SER determina la actuación para el HACER.

A diferencia de ésta, la metáfora en la cual el hombre se ve como objeto que se utiliza como vehículo para alcanzar desarrollo viene acompañada de un discurso en el cual el HACER y el TENER son asuntos que van estrechamente relacionados y donde el SER se deja para hablar sólo cuando nos referimos a los temas de ética, moral o responsabilidad social.

La propuesta de concebir al hombre desde la perspectiva del SER encarna una visión, pues alcanzar niveles desde esta perspectiva exige individuos que sean visionarios, que vean más allá de lo que el común denominador ve, solo que cuesta hacerlo cuando el pensamiento administrativo, los conceptos de estrategia, de resultado, de realidad social, de globalización de la economía nos dictan otra lección en la cual las personas luchan por obtener niveles mínimos de supervivencia. Basta con leer a Alvin Toffler en sus escritos de la Primera Ola, la Segunda y Tercera Ola, donde para muchos, a modo de premonición alcanza a dibujar lo que será el mundo del futuro apelando al concepto de civilización, veamos:

*En la civilización de la tercera ola, la fábrica no servirá ya de modelo a otros tipos de instituciones y tampoco será la producción en masa su función primaria... Los obreros de las fábricas de la tercera ola realizarán un trabajo mucho menos embrutecedor o repetitivo que quienes aún se hallan atrapados en empleos de la segunda ola... Para operar estas fábricas y oficinas del futuro, las empresas de la tercera ola necesitarán trabajadores capaces de iniciativa e ingenio, más que de respuestas rutinarias<sup>9</sup>.*

Alvin Toffler publica La Tercera Ola en el año 1999 y hoy, 10 años después, nos damos cuenta de que muchas organizaciones siguen viendo su desarrollo alrededor de postulados de las organizaciones mecanicistas. Alvin Toffler señala en su texto múltiples reflexiones en torno a las familias del futuro, la personalidad del futuro, la democracia del siglo XXI y nos permite cuestionarnos acerca del tiempo que toma en nuestra sociedad ganar niveles de conciencia acerca del cambio de paradigma. Nos dibuja incluso el camino de la responsabilidad social: “Las concepciones de eficiencia de la segunda ola, basadas generalmente en la capacidad de la Corporación para repercutir sus costes indirectos sobre el consumidor o el contribuyente, serán reformulados para tener en cuenta costes sociales, económicos y de otro tipo que tengan carácter oculto, que de hecho se traducen también en costes económicos transferidos”<sup>10</sup>. Vemos cómo las organizaciones de hoy día están volcando su mirada a lo social definiendo políticas de responsabilidad social empresarial, esperando en todo caso que lo hagan por convicción y no por hallar en esta práctica una forma más de acercarse a los clientes para ser vistos como empresas responsables.

No es necesario reñir con el deseo de obtener resultados y eficiencia en la industria, pero sí es preciso acompañar la gestión de cuestionamientos que inviten a tomar decisiones profundas que vayan más allá del ansioso y frío número que siempre se desea obtener.

9. TOFFLER, Alvin. La Tercera Ola. Barcelona: Plaza & Janés, 1999. p. 451.

10. *Ibíd.*, p. 453.

Para discernir mejor el concepto de administración, revisemos dos premisas a saber: la evolución del ser humano es compleja y viene marcada por la historia personal de cada uno, por la influencia de la formación en la familia, así como el hecho de admitir el desarrollo de la mente, la estructuración de la personalidad y la integración del mundo exterior a la inteligencia; estos planteamientos nos dan visión para que las interpretaciones que desde la psicología y la antropología se dan a la evolución del ser humano inmerso en procesos administrativos, trascienda las teorías mecanicistas del origen de la administración (Taylor, Fayol).

En segundo lugar, la administración se nutre de los procesos sociales que expliquen la interacción de los seres humanos: por ejemplo, los procesos como cooperación y adaptación, son claves para entender el devenir del ser humano dentro de un proceso tan complejo como el de la administración.

El representar a una organización orientando los destinos del desarrollo humano exige como mínimo tener claro el panorama: o se promueve la competencia o se promueve la cooperación; o se promueve el trabajo en equipo o se promueve el resultado individual; se deja ver la postura sentando posición crítica o se trabaja como soldado siguiendo instrucciones. Son múltiples las elecciones que se pueden hacer: finalmente quienes ejercen roles de dirección o jefatura también tienen sus propios intereses y evidenciaron sus motivaciones al ingresar a la empresa. Lo que sí es preciso acotar y de manera irrenunciable es el llamado a la coherencia entre lo que se dice, se piensa y se hace, dejando clara la estela de pensamiento y la manera de conducir las relaciones en una organización.

Es por ello que podemos afirmar que para llegar a ser hombres integrales, se requiere trascender la visión determinística y esto solo se logra rompiendo los paradigmas de nuestros esquemas de representación.

A fin de comprender mejor en qué consiste esta visión, hagamos una breve reseña de los planteamientos del pionero de la administración científica:

*Taylor y su escuela han sido objeto de enconadas críticas, que, aunque tienen algo de cierto, generalmente han revelado una visión muy superficial sobre su contribución y sobre las condiciones históricas a las que respondió el taylorismo. Así, a menudo, se le ha estigmatizado como un personaje desalmado y miope, el cual –dicen algunos– no hay que estudiar más allá de decir que “ve al hombre como una máquina” y que es “algo del pasado”<sup>11</sup>.*

*En otros términos, el objetivo principal de la “administración científica” (“asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados”), se traduce en buscar la máxima productividad den-*

---

11. DAVILA L. de Guevara, Carlos. Teorías Organizacionales y Administración. Bogotá: Mc Graw Hill, 2001. p. 72.

*tro de la empresa. Para este término de la máxima productividad, Taylor utiliza indiscriminadamente las palabras “máxima eficiencia” y “máximo rendimiento”. En términos globales, maximizar la productividad significa para Taylor realizar el “trabajo del establecimiento” con el gasto mínimo de: esfuerzo humano, recursos naturales y con costo mínimo del capital en forma de máquinas, edificios, etc.<sup>12</sup>*

El modelo mecanicista se caracteriza por la rutinización de la vida, la organización racional, un sistema cerrado, donde la planificación, la organización, el mandato y el control son los principales elementos que denotan el estilo de administración. Lejos de pensar en que los empleados de una organización trabajen a su libre albedrío, el imperativo consiste en dar norte al enfoque de la organización con posturas críticas frente a la concepción que se tiene del ser humano en la empresa. Posturas críticas en las cuales se interroga para entender si el deseo de obtener resultados pretende logro a toda costa o si se pretende con intenciones más trascendentes en las cuales se perfila el desarrollo del ser que forma parte de la colectividad. El conducir procesos de gestión humana sin permitirse primero comprender cuál es la mirada de la Alta Dirección o de quienes administra, es como sumergirse en un océano inexplorado y sin deseos de ser descubierto. Si los esquemas de pensamiento que delinea la organización son esquemas de pensamiento lineal, mecanicista, taylorista, supone que se está trabajando en un esquema donde se condiciona al ser humano, se provoca un efecto fruto de la mecanización porque permite que invada su vida de manera predecible y decide que se convierta en víctima de este tecnicismo.

Ir en contra de la mirada mecanicista es como pretender sembrar en terreno infértil, no obstante, este es el verdadero reto del profesional de las ciencias sociales: plantear posturas éticas que logren permear el ser de quienes tienen el rol de administrar, o dejar simplemente que se “hagan las cosas” como siempre se han hecho, dejando que el hombre al interior del negocio sea visto como un recurso más puesto al servicio de la productividad.

Las empresas quieren conseguir que un trabajador se responsabilice al máximo de sus posibilidades de rendimiento frente a su tarea o labor. El asunto debe ser primero *intrínseco*, y esto no se observa de manera fácil; pues la conciencia de la responsabilidad, de querer rendir frente a una tarea es una decisión personal. Cuando hacemos sentido a las personas acerca de lo que la empresa espera de ellas, estamos abriendo la puerta a respetar la individualidad antes que imponer esquemas de pensamiento predeterminados, pues no podemos olvidar que lo que el ser humano construye en la empresa es igualmente el reflejo de la construcción individual que durante años ha invertido tiempo para definir qué es lo que quiere construir, al servicio de qué o de quiénes está dispuesto a trabajar y, sobre todo, con cuáles convicciones está asegurando su permanencia en una organización; resulta entonces necesario entender las expectativas de los empleados de una organización para poder invitarlos a trabajar en la propuesta de desarrollo de la empresa.

12. *Ibíd.*, p. 76.

Otro de los temas clave de reflexión objeto de lectura, lo constituye el fascinante mundo del lenguaje que forma parte indudablemente de los rasgos de cultura organizacional y que bien marcan las diferencias entre una empresa y otra, entre unos dirigentes y otros, así formen parte del mismo mundo empresarial que los acoge en su seno. A través del lenguaje, las personas crean sus propios significados y construyen el mundo con el cual sueñan y del cual son víctimas. Las personas se reconocen y se diferencian a través de la relación con los demás y a través del significado que cada uno da a las palabras y representaciones. Estas, además, reflejan a través de las interacciones que establecen su verdadero pensamiento, que finalmente se pone al descubierto en las acciones que cuantos están a su alrededor se precian de objetar, estar de acuerdo o simplemente ser indiferentes.

Lo cierto del caso es que el lenguaje nos identifica y nos hace diferentes a otros, pero éste, al igual que la cultura de las organizaciones, se adquiere y se va extendiendo en su máxima expresión en la medida en que el individuo se deja atravesar por las creencias, hábitos y costumbres de la colectividad a la que pertenece.

*Como hemos apuntado, lo característico del lenguaje humano no es permitir expresar emociones subjetivas –miedo, ira, gozo y otros movimientos anímicos que también suelen revelarse por gestos o actitudes, como puede hacer cualquier animal– sino objetivar un mundo comunicable de realidades determinadas... Gracias al lenguaje, los humanos no habitamos simplemente en un medio biológico sino un mundo de realidades independientes y significativas, incluso cuando no se hallan efectivamente presentes<sup>13</sup>.*

La manera en que pensamos nos hace diferentes, pero lo que más nos diferencia es nuestra capacidad de meditar sobre el pensamiento, relacionar sucesos, formar conceptos abstractos y postular hipótesis acerca de lo desconocido, y como las organizaciones son de tan diversos sucesos, se nos abre un mundo de posibilidades para dejar volar la imaginación presentando soluciones e ideando escenarios irreconocibles para los ingenieros y administradores y que muy probablemente marquen largos caminos de discordia en el deseo de obtener de manera inmediata el resultado en el cambio de conducta de las personas.

Así, pues, el lenguaje nos permite identificarnos en la manera como entregamos a las organizaciones el producto de nuestro trabajo y más que ello, dejamos ver a través de nuestra manera de comunicarnos cuál es la concepción que tenemos de los seres humanos al interior de una organización.

El lenguaje que nos caracteriza está igualmente determinado por el aprendizaje que hayamos tenido en las escuelas de formación y en las universidades; si el lenguaje aprendido es el de la

---

13. SAVATER, Fernando. Las preguntas de la vida. Barcelona: Editorial Ariel S.A., 1999. p. 109.

lógica técnica, seguramente será el que vamos a reproducir, si fue el lenguaje de la economía con pensadores como Adam Smith, Thomas Malthus, Jhon Stuart Mill, muy probablemente hemos fortalecido nuestra inteligencia racional hacia las bondades que representa la economía en el devenir histórico. Si hemos sido atravesados por las mieles de las ciencias sociales, muy seguramente estaremos entregando al mundo el producto y la mejor utilidad de nuestro trabajo: concebir al hombre como un ser provisto de virtudes con quien se puede construir un nuevo escenario: el escenario de la cooperación de unos con otros y la realidad de estar dispuesto a la transformación. Esta transformación es viable sí y solo sí nos damos el permiso: como diría Enrique Mariscal:

*Para que nuestra vida no se transforme en una fábrica de excusas es necesaria la osadía para la palabra plena, para la decisión creativa, para el proyecto que compromete nuestro corazón, como cuando nace un hijo. La osadía remite a un valor juvenil, adolescente, libre. Expresa las ganas de ser, de plasmar nuevos mundos, más dignos, más simples, que den sentido a vivir plenamente la aventura de la conciencia en esta tierra de posibilidades.*

*Habla de nuestra sinceridad, de nuestra voluntad de ser y de compartir, de nuestro entusiasmo. Sin ella, los proyectos quedan sobre la mesa.*

Esta osadía, de la que habla el psicólogo, es la que necesitan las empresas del siglo XXI. Diría yo, una osadía con libertad para replantear el sentido del trabajo y devolverle a la sociedad el mejor producto: seres provistos de virtudes y no seres provistos de conocimientos técnicos que han procurado la supervivencia sin importar los fines o los medios para los cuales se ha trabajado.

Dependiendo de la historia que nos atraviesa, de las pautas de aprendizaje que han guiado nuestro camino, de los principios (esperando que sean siempre arraigados) y de la estructura interna que acompaña nuestro quehacer profesional, estaremos en lugares diferentes en las organizaciones:

- El convidado de piedra: es el lugar explorado por algunos que forman parte de los subsistemas de recursos humanos, pues está a expensas de las instrucciones que reciba y se mueve según convenga a quien oriente su trabajo. Es el sombrero que usan los profesionales que temen ser cuestionados y en su lugar prefieren dar respuestas básicas a las exigencias de la organización. Difícilmente son personas que puedan llegar a visionar al SER.
- El pasivo: es el lugar de quien trabaja sin asumir posiciones que permitan tomar decisiones en materia de análisis del comportamiento humano dentro de la organización. Asumir el rol pasivo supone esperar a que sucedan las cosas, acomodarse a las circunstancias defendiendo los argumentos que motivaron una determinada actuación; están enmarcadas en este campo de trabajo las personas que profundizan poco acerca de la real motivación de los individuos hacia el trabajo y es cuando se confunde el dar trabajo con dar empleo. Por esto es que las áreas de recursos humanos pueden llegar a ser estigmatizadas como departamentos de la empresa que dan oportunidades de empleo aun cuando acudan a las más modernas herramientas de

gestión en procesos de selección de personal: pues están centrando su mirada en la competencia técnica de los nuevos miembros que se requiere enganchar, en lugar de centrar el análisis en los principios que acompañan al ser que requerimos que aprenda y desaprenda prácticas que se pueden acomodar a las necesidades de la empresa. ¿Será que los principios éticos que traen las personas en su equipaje se pueden también ir ajustando acorde a las necesidades?

- El activo: es el lugar de quien se siente parte de la estructura y además de la estrategia. Es el lugar de quien sabe que su experticia en materia de recursos humanos la tienen quienes se han desvelado por comprender las complejidades de los individuos en las colectividades; es el lugar de aquel que invita, cuestiona, reflexiona, propone, escucha activamente y también se niega a acomodarse a los esquemas tradicionales. Inscribirse en este rol exige mucha templanza, pues implica “casarse” con postulados de tipo social que puedan explicar la probabilidad de desarrollo a partir de la construcción de realidades sociales y no el desarrollo logrado a partir de la implementación de técnicas y estrategias que deban ser evaluadas, medidas, controladas y sometidas a pruebas objetivas, demostrables como el método científico. Asumir un rol activo exige creer en la posibilidad de la co-creación.

Sea cual sea el espacio donde se desarrolle el quehacer profesional del estudioso de las ciencias sociales, sería nefasto caer en el lugar del convidado de piedra o en el pasivo, pues la historia estaría entonces dando la razón a la lógica técnica y al instrumentalismo gerencial que dan cabida en primera instancia al resultado esperado para obtener ganancias, antes que al análisis de la persona que lo entrega todo de sí al servicio de una organización.

Ojalá podamos ser parte de un desarrollo organizacional como éste:

*La historia del desarrollo organizacional indica que su futuro a largo plazo combinará los valores personales del experto (tendencia tradicional), la práctica del cambio profesional (tendencia pragmática) y la teoría del cambio (tendencia académica). No será una especialidad totalmente pragmática: es poco probable que retorne a sus orígenes puramente tradicionales; el tema del cambio es demasiado importante y personal para dejarlo en manos de los investigadores. Una integración más limitada también plantea problemas. El desarrollo organizacional bajo el impulso tradicional y de la investigación sería poco científico e irrelevante para las realidades económicas; bajo su impulso sería intuitivo y no acumulativo. Por el contrario, la integración de las tres tendencias garantizará un propósito ético, ya que toca aspectos tanto esenciales como sustentables y representa un equilibrio sano entre arte y ciencia... una concepción positiva de las empresas y del potencial de los empleados encaja bien en la tendencia tradicional: apoya los valores de los derechos humanos fundamentales, la responsabilidad social, la democracia y la sustentabilidad del medio ambiente. Apoya además la tendencia pragmática: admite la importancia de la viabilidad económica, el valor de la actividad en el*

*tiempo y las oportunidades que ofrece el crecimiento. Si se aplica rigurosamente, una perspectiva objetiva integrada y socialmente construida repercutirá en el futuro de un modo decisivo<sup>14</sup>.*

## BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, Martha. Desempeño por competencias. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, 2004.
- AKTOUF, Omar. Administración y Pedagogía. Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit, 2000.
- BECKER, Brian E, Huselid Mark A y Ulrich Dave. El cuadro de mando de RRHH. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- CUMMINGS, Thomas y G. WORLEY Christopher. Desarrollo organizacional y cambio. México: Thompson Editores S.A., 2007.
- CHANLAT, Jean Francois. Ciencias sociales y Administración. Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit, 2002.
- DÁVILA L. de GUEVARA, Carlos. Teorías organizacionales y administración. Bogotá: Mc Graw Hill, 2001.
- DE BEAUPORT, Elaine. Las tres caras de la mente. Caracas: Editorial Balac S.A., 1995.
- GOLEMAN, Daniel. La inteligencia emocional. Buenos Aires: Ed. Javier Vergara S.A., 1996.
- MARISCAL, Enrique. El poder de lo simple. Barcelona: Editorial Planeta, 2008.
- SAVATER, Fernando. Las preguntas de la vida. Barcelona: Editorial Ariel S.A., 1999.
- TOFFLER, Alvin. La tercera ola. Barcelona: Plaza & Janés Editores S.A., 1999.

---

14. CUMMINGS, Thomas y G. Worley Christopher. Desarrollo organizacional y cambio. México: Thompson Editores S.A., 2007. p. 614