

# HUMANISMO Y GESTIÓN HUMANA: UNA PERSPECTIVA DE INTERPRETACIÓN PARA EL TRABAJO SOCIAL APLICADO AL CAMPO LABORAL

HUMANISM AND HUMAN MANAGEMENT:  
AN INTERPRETATIVE PERSPECTIVE  
FOR SOCIAL WORK APPLIED TO THE LABOR FIELD

LUIS GONZÁLEZ LÓPEZ\*

## Resumen

La presente reflexión es parte de la discusión teórica desarrollada en el contexto de la investigación titulada “Fundamentos organizacionales y del trabajo de la psicología humanista” realizada por el autor en el año 2006.

El mundo del trabajo y del campo de la gestión humana ofrece una complejidad tal que si se pierde de vista la interdisciplinariedad como forma de abordaje, la escisión resultante sólo contribuiría a sumir el problema en una profunda confusión, propia de cualquier intento por comprender al ser humano en forma desarticulada, reduccionista y funcional.

El trabajo y la gestión humana son fenómenos que se constituyen desde la naturaleza psicológica, social, cultural e histórica de los seres humanos. Por tanto, su comprensión sólo es posible en la convergencia de disciplinas teóricas y aplicadas tales como la psicología, la sociología, la antropología, la economía, las ciencias administrativas, el trabajo social y las ciencias jurídicas, entre otras.

El humanismo ha estado presente en mayor o menor proporción en las diversas miradas que se han dado al ser humano y al trabajo después de que la revolución industrial pusiera en el foco de atención esta relación existencial de la vida humana, y la hiciera explícita en las teorías organizacionales que han surgido desde finales del siglo XIX hasta nuestros días.

**Palabras clave:** trabajo y gestión humana, teorías organizacionales, humanismo.

---

\* Psicólogo. Docente Departamento de Desarrollo Humano. Universidad de Caldas. E-mail: avi51@hotmail.com

## Abstract

This reflection is part of the theoretical discussion developed within the context of the research entitled “Organizational fundamentals of the humanistic psychology work” conducted by the author in 2006. The world of the labor and field of human management offers a complexity such that if one loses sight of the interdisciplinary approach, the resulting division will only contribute to plunging the problem into a deep confusion, typical of any attempt to understand the human being in a disarticulated, reductionist and functional manner. Labor and human management are phenomena which are constituted from the psychological, social, cultural and historical nature of human beings. Therefore, their understanding is possible only in the convergence of theoretical and applied disciplines such as psychology, sociology, anthropology, economics, administrative sciences, social work and legal sciences, among others. Humanism has been present in greater or lesser degree in the various views that have been had on humans and on work after the industrial revolution placed this existential relationship of human life a central focus, and made it explicit in organizational theories that have emerged since the late 19<sup>th</sup> century to today.

**Key words:** labor and human management, organizational theories, humanism.

## Antecedentes

Todas las teorías organizacionales han estado marcadas por una tendencia “humanista”, o al menos humanitaria. Aún aquellas que hoy se rechazan por racionalistas, funcionalistas, mecanicistas y reduccionistas presentan, así sea en poco grado, una mirada orientada al mejoramiento de las condiciones del ser humano en el mundo del trabajo. Si lo que hoy se critica y se renueva de ellas existió, no se debió a una intencionalidad contraria al ser humano, sino a que partieron de premisas falsas acerca de la naturaleza humana, que en su momento histórico se daban por ciertas.

El taylorismo, por ejemplo, surge a partir de las convicciones de su autor sobre la importancia de la investigación científica. Apoyado en un fuerte positivismo de su época (últimos años del siglo XIX), Taylor da origen a la teoría de la administración científica. El centro de esta propuesta residía en que el trabajo, y sobre todo el de los obreros, se podía estudiar científicamente. Taylor creía que se podía determinar la manera óptima de organizar el trabajo a partir del análisis objetivo de los datos recogidos en los talleres y en las fábricas. En su obra “Principios de administración científica” (1979) propuso los postulados básicos para su nueva ciencia del trabajo:

- Observar y analizar mediante estudios de tiempo para fijar la tasa óptima de producción. En otros términos, desarrollar una ciencia para la tarea de cada hombre —un modo óptimo.

- Seleccionar científicamente al mejor hombre para cada tarea y adiestrarlo en los procedimientos que debe seguir.
- Cooperar con el obrero para asegurarse de que el trabajo se hace como se ha descrito. Esto significaba fijar un sistema diferencial para pagar el trabajo a destajo, y pagar al obrero sobre la base de un incentivo y no según el empleo.
- Dividir el trabajo entre gerentes y trabajadores de manera que a los gerentes, y no a los trabajadores, se les asigne la responsabilidad de planear y preparar el trabajo.

Lejos de la intención de hacer una defensa del taylorismo y sus principios de la administración científica, es interesante traer a discusión el contexto en que esta teoría se produce y relacionar sus propuestas con el pensamiento de su época, las prioridades existentes y la visión de ser humano que primaba a finales del siglo XIX. Algunos autores señalan un humanismo en Taylor, o por lo menos una visión humanitaria en su teoría.

Las ideas de Taylor se basaban firmemente en el deseo de armonía entre trabajadores y administradores y el aumento de los beneficios para el obrero. El problema no estaba en los motivos de Taylor sino en los supuestos, que eran los que prevalecían en el ambiente utilitario y racionalista de la época. Los conceptos del hombre como un ser racional y de la división del trabajo como manifestación de la gracia divina, permitieron a Taylor y sus discípulos hacer caso omiso de las variables del comportamiento humano en las organizaciones. Además, sus ideas de un aumento del excedente se referían sólo a valores monetarios, y sobreestimó el grado en que el jornal era la única preocupación de los trabajadores. (Dessler, 1979).

Daniel A. Wren hace igualmente su defensa de la intencionalidad de Taylor en cuanto a la búsqueda del beneficio equitativo para trabajadores y empresarios:

La gran revolución que se opera en la actitud mental de las dos partes bajo la administración científica, es que ambas apartan la vista de la repartición del excedente como cuestión de importancia primaria, y ambas vuelven la atención al aumento del tamaño del excedente hasta que éste llega a ser tan grande, que ya no hay necesidad de pelear sobre cómo se va a distribuir. Llegan a comprender que cuando dejen de tirar cada uno por su lado y en cambio ambos se dediquen a empujar hombro a hombro en la misma dirección, el tamaño del excedente creado por el esfuerzo conjunto será realmente abrumador. (Wren, 1972).

Henri Fayol en su obra “Administración General e Industrial” (1979), publicada a comienzos del siglo XX, estableció catorce principios para la administración, en algunos de los cuales se hace evidente su interés, no sólo por la productividad, sino por el bienestar de las personas, específicamente de los trabajadores. Además de referirse a la división del trabajo, la autoridad y la responsabilidad, la disciplina, la unidad de mando y de dirección, la centralización, el orden, estableció que debe haber:

- Un sistema de remuneración que sea justo y recompense el esfuerzo bien dirigido.
- Una cadena escalar de autoridad y comunicación desde la posición más alta hasta las más bajas.
- Equidad, que en el sentido de justicia debe extenderse por toda la organización.
- Todo tipo de oportunidad para ejercer la iniciativa en todos los niveles de la organización.
- Fomento del espíritu de equipo. La cooperación en el trabajo es necesaria, y es preciso mantener buenas relaciones interpersonales.

El aporte de Fayol y sus seguidores, al igual que los trabajos de Taylor previamente, y luego las teorías de la organización burocrática de Max Weber, se fueron perfilando como un preludeo al surgimiento del humanismo en la gestión humana que va a caracterizar las teorías de la segunda mitad del Siglo XX y que comienzan a cristalizarse con Abraham Maslow y Douglas McGregor. Sin embargo, este recuento se queda incompleto si no se da cuenta de las investigaciones realizadas por Elton Mayo y Fritz Roethlisberger en la planta de Hawthorne, Chicago, de la Western Electric Company entre 1927 y 1933, que puso en evidencia el fracaso del racionalismo y la necesidad de replantear una visión de ser humano centrada en sus características psicológicas, sociológicas y culturales, inherentes a su naturaleza, y determinantes en el éxito de cualquier organización productiva.

... el primer estudio se llevó a cabo para determinar las relaciones entre el grado de iluminación del taller de trabajo y la eficiencia de los obreros medida por la producción; pero con gran sorpresa de los investigadores, sus resultados no mostraron ninguna relación constante entre estos dos factores. En efecto, cuando se invirtió el experimento y se redujo la iluminación, la producción siguió aumentando. Estos resultados llevaron a estudios adicionales con el fin de explicar la misteriosa discrepancia entre los supuestos tradicionales y el comportamiento real observado de los trabajadores.

Los resultados originales de Hawthorne sugirieron que otras variables, fuera de las condiciones físicas del trabajo, podían estar afectando el comportamiento de los obreros y la producción.

Inicialmente se analizó esta posibilidad examinando las relaciones entre la producción y ciertas condiciones de trabajo, tales como la duración de la jornada y de los períodos de descanso. Los investigadores siguieron encontrando que, como quiera que se variaran las condiciones de trabajo, la producción seguía en aumento. Finalmente, ellos se plantearon la hipótesis de que el aumento de producción no era el resultado de las condiciones físicas del oficio, sino más bien del cambio en las situaciones sociales del trabajador, en particular, cambios en su motivación, satisfacción y pautas de supervisión” (Roethlisberger & Dickson, 1979).

Estas hipótesis llevaron a otras dos fases de investigación. La primera consistió en entrevistas en que fueron interrogados más de 21.000 empleados en un período de tres años. Los resultados subrayaron la importancia de los factores sociales en el ambiente total de trabajo. En la segunda, los investigadores estudiaron un grupo de 14 obreros varones en un periodo de seis meses para analizar y registrar el comportamiento del grupo. El grupo informal de trabajo estableció cuotas de producción y normas que con frecuencia estaban en conflicto con las de la administración. Estos resultados, por tanto, subrayaron el efecto de la organización social sobre los individuos. Los investigadores encontraron que la organización social a que pertenecía el individuo se basaba en actividades y sentimientos que con frecuencia no guardaban ninguna relación con las políticas organizacionales formales. En general, los estudios indicaron que los factores psicológicos y sociológicos eran de importancia capital en la determinación de la producción y satisfacción de los trabajadores. (Dessler, 1979).

## El humanismo se concreta

Los principios del humanismo propiamente dicho —el respeto por la dignidad humana y el reconocimiento de la libertad, la autonomía de las personas, su potencial y su responsabilidad en la construcción de lo humano en sus vidas— los comenzamos a vislumbrar en forma en las teorías organizacionales, cuando Douglas McGregor pronunció su famoso discurso “La teoría Y” en el Massachusetts Institute of Technology en abril de 1957, y que luego publicó como libro con el título “El lado humano de la empresa”, en 1960.

Basado en las teorías de Abraham Maslow, fundador de la Psicología Humanista, McGregor proponía una nueva forma de mirar al ser humano en el contexto del trabajo industrial. Modificó el concepto taylorista del hombre de la organización y presentó un nuevo paradigma que hace énfasis en el potencial humano, destacó el desarrollo humano como finalidad primordial y

elevó el papel de las personas en la sociedad industrial. Warren (1996) resume su propuesta en las siguientes cinco proposiciones:

1. Participación activa de todas las personas involucradas.
2. Una preocupación trascendental por la dignidad, el valor y el desarrollo del individuo.
3. El reexamen y la solución del conflicto entre las necesidades individuales, a través de relaciones interpersonales efectivas entre superiores y subordinados.
4. Un concepto de influencia basado no en la coerción, ni en las soluciones de compromiso, ni en la evasión o la evitación, ni en el pseudoapoyo o en el regateo, sino en la apertura, en la confrontación y en el proceso de “ventilar” las diferencias.
5. La creencia de que el desarrollo humano es auto-generado y avanza en un ambiente de confianza, de retroalimentación y de relaciones humanas auténticas.

De esta última proposición se desprende una profunda fe en el potencial de los seres humanos, pues señala como camino que es el ser humano, el trabajador, quien debe hacerse responsable de su propio crecimiento.

Al orientar lo que él mismo llamó un modesto principio para la nueva doctrina en relación con la gerencia de los recursos humanos, McGregor (1996) deja conocer su concepción humanista en los siguientes supuestos:

1. La aplicación de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar. Según circunstancias que pueden controlarse, el trabajo constituirá una fuente de satisfacción (en cuyo caso se realizará voluntariamente) o una fuente de castigos (entonces, se evitará si es posible).
2. El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de encausar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
3. El compromiso con los objetivos es función de las recompensas asociadas con su logro. Las más importantes de estas recompensas, por ejemplo la satisfacción de las que ya hemos llamado necesidades del yo y de la realización personal, pueden ser productos directos del esfuerzo desarrollado por lograr los objetivos de la organización.

4. El ser humano ordinario aprende en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar responsabilidades. El rehuir las responsabilidades, la falta de ambición y el énfasis en la seguridad, generalmente son consecuencias de la experiencia y no características inherentemente humanas.
5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de las organizaciones, es amplia, no estrechamente definida en la población.
6. En las condiciones actuales de la vida industrial, las potencialidades intelectuales del ser humano se están utilizando sólo en parte.

Por los años en que aparece la propuesta de McGregor, las teorías organizacionales, muchas iguales en esencia pero vestidas con distintos ropajes, expresadas en términos nuevos que proyectan una ilusión de novedad, ligadas a los nombres de sus fundadores, muestran un camino recorrido en la búsqueda de dos propósitos fundamentales: mejorar las condiciones de trabajo para las personas y garantizar la productividad de las organizaciones. Cada una de ellas presenta inclinaciones diferentes hacia uno u otro lado de este binomio bienestar del trabajador—productividad de la organización, dependiendo necesariamente de las ideologías que en ellas subyacen y que determinan su visión de ser humano. A manera de ilustración podemos mencionar a:

Mary Parker Follet, quien consideró que la administración debe encaminarse a reconciliar a los individuos con el conjunto de la organización, que finalmente es definida como una totalidad supraindividual con objetivos e intereses propios en relación con los cuales quienes conforman la organización deben integrarse mediante la conciliación y la adaptación más o menos racional, es decir, voluntaria (Parker, 2000).

Para Peter F. Drucker, exponente del enfoque neoclásico,

...las organizaciones son algo cuya razón de existencia proviene de la necesidad de producir resultados concretos mediante la eficiencia en el trabajo. Según él, las organizaciones se pueden definir a partir de los siguientes criterios: ellas no son fines en sí mismas sino medios para alcanzar unos determinados objetivos, los que se encuentran, por lo tanto, por fuera de la organización misma; las organizaciones deben propender por equilibrar los objetivos organizacionales propiamente dichos con los deseos y las aspiraciones de los individuos; las organizaciones deben resolver, también, el problema de su eficacia, es decir, lo relacionado con el desempeño individual de las personas dentro de ellas. (Cruz, 2000).

El enfoque de sistema basado en la teoría general de sistemas propuesta por Ludwig Von Bertalanffy, y entre cuyos más destacados exponentes en el estudio de las organizaciones se encuentra a Daniel Katz y Robert Kahn, considera que

Las características típicas de las organizaciones son las siguientes: La importación de energía, en forma de personas y materiales; la transformación de dichas entradas mediante un proceso que conduce a unas determinadas salidas; las salidas propiamente dichas; unos sistemas como ciclos de eventos; una “entropía” negativa; entradas de información, retroalimentación negativa y proceso de codificación; estado constante y homeóstasis dinámica para mantener su carácter básico; diferenciación a través de la descripción de funciones y la especialización de oficios; equifinalidad, pues en las organizaciones existen muchos medios para llegar a los mismo fines. (Katz & Kalm, 2000).

## El humanismo en la gestión humana de finales del siglo XX

Hasta aquí, hemos hecho un breve recorrido a través de las más importantes teorizaciones acerca de las organizaciones, de las cuales se infiere el cómo de la gestión humana a lo largo de los últimos dos siglos. Sí bien hemos afirmado que en todas ellas se refleja una tendencia por mejorar las condiciones de vida de las personas en el trabajo, también hemos dejado claro que la aparente dialéctica bienestar humano-productividad laboral se ha resuelto en la teoría y en la práctica organizacional, a favor de la última en una búsqueda obsesiva de rendimiento y productividad que entronizan la variable económica como la de mayor valor en la relación hombre-trabajo.

En justicia, se ha considerado que desde Taylor en adelante los motivos intrínsecos que han generado las diversas propuestas no son contrarios en su intencionalidad al ser humano, sino producto de la ideología imperante en su contexto, del tipo de racionalidad vigente en cada momento histórico y, por consiguiente, de la visión de ser humano que de ella se deriva. En síntesis, son producto de su tiempo.

Se deja constancia muy explícita del surgimiento de la primera teoría realmente humanista que encontramos en Douglas McGregor a finales de la década de los cincuenta y de las reflexiones de su contemporáneo Abraham Maslow, sobre quien volveremos, más adelante, para mirar detenidamente su pensamiento.

El sabor que queda del examen de las teorías organizacionales en general es un poco decepcionante. Queda la sensación de que las organizaciones están por encima de las personas,

que son más importantes que los seres humanos, que estos últimos son actores marginales. El papel que se les asigna a las personas varía entre una concepción puramente instrumental, como si fueran un recurso más, igual que las edificaciones, las máquinas y el capital.

Pareciera como si lo humano estuviera regido sólo por la racionalidad económica, una racionalidad que en últimas lleva a los seres humanos a trabajar de forma productiva y eficiente para recibir una compensación que garantice su supervivencia y sus deseos de bienestar.

En los últimos años del siglo XX, lo anterior se ha vuelto indefendible al menos en el mundo de la academia, y se comienza a abrir un horizonte en el cual el pensamiento humanista se presenta, ya no como posibilidad marginal ni como proclama de unos pocos románticos, sino que se constituye en categoría central en los estudios sobre administración, gestión humana, gerencia, teoría organizacional, sociología y psicología del trabajo.

El conocimiento de este humanismo de finales y comienzos de siglo remite directamente a la Escuela de Montreal sobre Humanismo y Gestión, que desde 1991 se ha constituido en un grupo de trabajo e investigación liderado por Alain Chanlat, desde la Escuela de Altos Estudios Comerciales –HEC– de la Universidad de Montreal.

Nos centramos en esta orientación que se ha denominado Perspectiva de las Ciencias de la Vida y la Gestión, no sólo por la consistencia de su cuerpo teórico, la actualidad de sus análisis y la visión de ser humano que la inspira, sino también porque como escuela toma cada día mayor fuerza en la búsqueda de caminos para la gestión humana en América Latina y, particularmente, en Colombia.

## La perspectiva de las Ciencias de la Vida y la Gestión

“Esta perspectiva tiene como pionero a Maurice Dufour, quien a comienzos de la década de los sesenta inició en Francia los trabajos sobre el tema en la Escuela Superior de Ciencias Económicas y Comerciales de París (ESSEC). Un alumno suyo, Alain Chanlat, continuó estos desarrollos en la Escuela de Altos Estudios Comerciales (HEC) de la Universidad de Montreal, logrando aglutinar un grupo cada vez más numeroso de investigadores. La actividad pionera en HEC fue el Seminario de Ciencias Humanas que se viene ofreciendo ininterrumpidamente desde 1978 en la Maestría en Ciencias de la Gestión y el programa de Doctorado en Administración. La perspectiva de las Ciencias de la Vida y la Gestión es hoy en día reconocida como una disciplina científica al interior del campo del conocimiento administrativo; varios autores se refieren a ella como una apertura a repensar radicalmente la administración (Castro & Lauriol, 1989), como un llamado a realizar la administración con rostro humano (Aktouf, 1989), como una corriente dentro del pensamiento administrativo de nuevo tipo (Morgan, 1989).

Algunos eventos que han marcado el desarrollo de esta corriente son: en 1980 se realiza en Montreal, en la Escuela de Altos Estudios Comerciales (HEC), un coloquio internacional sobre las ciencias de la vida y la vida en la empresa, el cual reunió una docena de eminentes pensadores sobre el tema. Este coloquio permite la posterior publicación de un libro cuyo título es bastante evocador: “La ruptura entre la empresa y los hombres”. Según Omar Aktouf (1989), en este libro el punto de vista es unánime, del psicoanalista al lingüista y del etnólogo al biólogo: la manera como nosotros conducimos las organizaciones, las empresas y la vida económica está cada vez más en retroceso en relación con las constataciones de las ciencias psíquicas, humanas, sociales y biológicas. Lo anterior es válido tanto para lo que concierne con la persona y la especie humana como para lo que se refiere a la naturaleza, su calidad, su equilibrio y su futuro, señala Aktouf.

Según Dufour y Chanlat (1985), la temática abordada en esta perspectiva debería contribuir a esclarecer todo debate acerca del futuro de nuestras sociedades, del problema de la relación del hombre con él mismo y con su medio ambiente, y a responder las preguntas: ¿nos comportamos de manera tal que podemos garantizar la supervivencia de nuestra especie? ¿hacemos lo necesario para hacer sentir bien, física, afectiva e intelectualmente a cada ser humano?

El método de estudio propuesto por Dufour y Chanlat consiste en remontarse a las características universales que están en el origen del comportamiento humano, buscar lo universal en las fuentes de las ciencias de la vida y adoptar una perspectiva multidisciplinaria. Ellos nos invitan a tener en cuenta las enseñanzas de las ciencias de la vida en una reflexión sobre la gestión.

Es ese sentido, Alain Chanlat propone más que inventar nuevas técnicas de gestión. Dice él: ¿No sería preferible abordar los mismos problemas de una manera diferente?, de invertir las cosas y tomar a partir de ahora como sistema de referencia las ciencias de la vida, que siempre han sido consideradas como extrañas y contradictorias a la vida de la empresa”. (Zapata, 1995).

La perspectiva de las ciencias de la vida ha venido creciendo en la construcción de su teoría a través de investigaciones y coloquios. En septiembre de 1990 se realiza otro coloquio en Montreal, cuyo tema central fue: “El individuo en la organización. Las dimensiones olvidadas”. Bajo la conducción de Jean-Francoise Chanlat se concluyó que las dimensiones olvidadas eran las siguientes: “La naturaleza genérica y singular del ser humano, su carácter activo y reflexivo, el uso de la palabra, la vida afectiva, la producción simbólica, la concepción espacio-temporal, la alteridad como proceso de construcción del individuo”. (Zapata, 1995).

El reconocimiento de estas dimensiones olvidadas del individuo en la organización, también llamadas las caras ocultas de la administración, da origen a una Antropología de la Organización que, según Jean-Francoise Chanlat, distingue cinco niveles estrechamente ligados: el individuo, la interacción, la organización, la sociedad y el mundo.

El grupo de investigación Humanismo y Gestión, liderado por Alain Chanlat, se orienta desde el humanismo en la gestión, buscando contrarrestar la hegemonía de los valores económicos.

A partir de la constatación de que en las escuelas de gestión y en las empresas, las actividades que tienen que ver con la buena “administración de las cosas” han logrado un grado elevado de sofisticación, Alain Chanlat (1991) señala que se debe admitir, sin embargo, que todo lo que trata con el “gobierno de las personas” está lejos de estar tan avanzado y de lograr la legitimidad que merece y ocupar el lugar que debería dársele en una sana gestión.

Este mismo grupo en un nuevo simposio realizado en su ciudad sede, en junio de 1992, presentó un esquema integrador sobre la función de dirección y el contexto en la cual ella se ejerce. El esquema trata de los cuatro modos de pensamiento: el pensamiento mítico, el racional, el científico y el hermenéutico, los tres primeros presentados por Renée Bedard y el último por Alain Chanlat” (Zapata, 1995).

## **Principales teóricos de la perspectiva de las Ciencias de la Vida y la Gestión - Grupo Humanismo y Gestión Escuela: Altos estudios comerciales (Canadá)**

### **Alain Chanlat**

Formado en la Escuela Superior de Ciencias Económicas y Comerciales (ESSEC) de París en la década de los sesenta, se deslumbró durante los primeros años de vida profesional con el éxito y los resultados excepcionales logrados por las empresas multinacionales norteamericanas, que día a día se expandían tomando el control de muchas empresas francesas y de Europa Occidental. En los medios académicos y empresariales se atribuía este éxito a la superioridad que demostraban sus administradores en la utilización de técnicas modernas de gestión. Esto motivó a Chanlat a viajar a Estados Unidos y cursar estudios de Maestría y Doctorado en Administración de Negocios en la George Washington University. Su tesis de doctorado, titulada “La naturaleza de las teorías en las ciencias humanas”, lo hizo entrar en conflicto cuando al hacer sus reflexiones epistemológicas encontró que muchas cosas no le satisfacían en el campo de la administración.

Sus experiencias como consultor de empresas en Québec y en Argelia lo llevaron a comprender que:

...la formación tan completa que había recibido en gestión no [lo] había preparado para tomar en cuenta y para comprender los factores esenciales de la realidad de los seres humanos y de la vida de las empresas. Esas dimensiones que [él] llamaría, por no tener nada mejor, las caras escondidas de la gestión, se referían al peso de la historia, al lugar importante ocupado por las actividades de la palabra, por las emociones y por los símbolos. Al salir al terreno se podía constatar hasta qué punto una empresa está compuesta por verdaderas tribus con lengua, costumbres y mentalidades particulares según la naturaleza de sus actividades y de sus niveles jerárquicos.

La clave para la comprensión de estos fenómenos se encontraba en diferentes disciplinas como la historia, la lingüística, la psicología, la antropología y en la adopción de un enfoque interdisciplinario. (Chanlat, 1995).

La desilusión crece en Chanlat con los años, al darse cuenta de que la crisis del mundo occidental se agrava y de que en gran medida es una responsabilidad de los dirigentes que durante décadas han sido formados para desarrollar habilidades que les permiten representarse la realidad de una manera muy abstracta, a darle una gran importancia a sus facultades de análisis, a valorar el aspecto lógico de sus razonamientos, a poner énfasis en la coherencia y en el rigor en la formulación de problemas y de soluciones, a interesarse sobre todo en los aspectos tangibles que se prestan bien a la cuantificación y a generar respuestas universales que son inspiradas por los conocimientos que han adquirido. Una formación, en síntesis, que desvaloriza el contacto con la realidad y que poco dice de las singularidades de las personas.

Frente a esta formación que conduce a la producción del “gestionario puro”, Chanlat propone volver a introducir la idea de oficio, tanto en las personas que ejecutan la gestión como en los académicos. Según él, esto tiene la finalidad de:

...no volver a inventar la rueda como sabemos hacerlo tan bien en la gestión, me parece que lo mejor es inspirarse en la idea tan positiva que se tiene del oficio en el medio obrero, cuando el aprendiz acompaña a otro más experimentado para aprender de él, o de quienes se inspiran. Ellos demuestran, todos los días, el talento del cual el hombre es capaz cuando sabe darle sentido al trabajo de sus manos. Para un artesano, es claro que el oficio no puede ser reducido al simple dominio de ciertas habilidades técnicas y que el secreto hay que encontrarlo en sus implicaciones ontológicas y axiológicas. En efecto, nos

sentimos bien con quienes tienen una mentalidad de artesano, quienes comprenden perfectamente que son tanto el producto de lo que realizan con sus manos y con sus herramientas como de la calidad de las relaciones que mantienen con sus aprendices, sus abastecedores y sus clientes. El juego ontológico de su trabajo explica el porqué, a partir de allí, la gente de oficio muestra tanta curiosidad por ampliar cada vez más sus conocimientos dentro de su campo, tienen tal preocupación por la perfección técnica y estética, que no pueden disociarlas de las preocupaciones morales, en tanto que ellas dan un valor trascendental a su trabajo. Para traducir esta búsqueda de un excedente de sentido se cuenta a menudo la anécdota del cantero, tallando una piedra, a quien se le interroga sobre lo que hace y que responde: “estoy construyendo una catedral”.

El amor por el trabajo bien hecho y su inserción dentro de una obra colectiva conduce a la toma de conciencia de que es imposible disociar el dominio en su campo profesional de la búsqueda espiritual de la persona y que no podemos acercarnos a este ideal sin beneficiarnos de la ayuda de personas experimentadas. El oficio, concebido de esta manera, es una institución que permite mantener un equilibrio entre lo universal y lo singular, lo general y lo particular, lo abstracto y lo concreto, lo individual y lo colectivo, la tradición y la novedad, lo ideal y lo posible.

El oficio es la mejor manera de vacunarse contra las tentaciones patológicas de basar todo en algunas ideas absolutas. El oficio incluye una forma de sabiduría que da un sentido profundo a los gestos más corrientes y que muestra que cada detalle es importante.

En este contexto que conocemos, los humanistas tienen que encontrar aliados en la sociedad entre los más poderosos, para contrarrestar las acciones destructivas de los gestionarios puros. (Chanlat, 1995).

Para concluir, esta última cita de Chanlat evidencia claramente su convicción humanista: “De la misma manera que Clemenceau afirmaba que la guerra es algo demasiado importante para confiarla únicamente a los generales, creo que la reconstrucción económica de nuestras sociedades no debe ser dejada únicamente en las manos de los economistas, contadores, abogados y de sus competidores en las empresas ¡Ha llegado la hora de que los humanistas se hagan oír!”

## Jean-Francoise Chanlat

Sociólogo, profesor de la H. E. C. de Montreal, Canadá. Es autor de “Análisis Sociológico de las Organizaciones: Una Mirada a la Producción anglo-sajona Contemporánea (1950-1990)”, publicado en 1989, y de “Gestión y Organización. Hacia una antropología de la Organización”, publicado en 1994, entre muchos otros artículos y libros.

En su propuesta Jean-Francoise Chanlat parte, como lo señala Sánchez (2000), de dos principios básicos: “En primer lugar, la organización es ante todo un fenómeno humano, por tanto no puede pensarse sin entender qué es el ser humano. En segundo lugar, la organización es, en el plano analítico, uno de los planos de la experiencia humana. En éste confluyen e interactúan otros que en su conjunto dan cuenta integral de dicha experiencia: el individuo, el de la influencia recíproca, el de la sociedad y el mundial”. No puede concebirse entonces la organización como algo en abstracto, en donde el sujeto-actor es secundario, cuya función instrumental lo reduzca a la condición de un recurso más entre el capital, las máquinas y las edificaciones, o desde una racionalidad meramente económica en la que las personas trabajan de forma productiva por una compensación que satisface sus necesidades de supervivencia y sus deseos de bienestar.

La ausencia del sujeto-actor tiene hoy que reevaluarse “en la medida en que, como lo señala Jean-Francoise Chanlat (1994), se incrementa la complejidad de los problemas amenazando la permanencia de la especie (crisis ecológica, desempleo creciente, precariedad de éste, pauperización); se resalta la preeminencia de lo cultural (conflictos raciales y étnicos, aumento en los prejuicios de género, raza, religión, dificultad de comprender la lógica del “otro”); se imponen exigencias de solidaridad ante circunstancias adversas (guerras, catástrofes naturales); se replantean los imperativos éticos y, además, se resiente un poco por todas partes el impacto que ha producido en las más variadas esferas la revolución informática”. (Sánchez, 2000).

Lo que propone Jean-Francoise Chanlat es centrar la mirada en la persona, enfocarse en lo antropológico y descubrir los rasgos fundamentales del ser humano, constatar su unidad fundamental y verlo como un “ser a su vez genérico y singular; activo y reflexivo; ser de palabra; de deseos y pulsiones; simbólico; espacio temporal; objeto y sujeto de la ciencia. Es este ser humano el que da vida concreta a la organización” (Sánchez, 2000).

Los focos de mirada o los planos de análisis que según Jean-Francoise Chanlat incluyen lo individual, lo social y lo mundial, convergen en la organización como marco social de referencia donde se insertan los fenómenos humanos.

La organización como tal está conformada por dos aspectos fundamentales: el primero corresponde a la estructura física propiamente —espacios, maquinaria, materiales y capital— y

el segundo es el mundo de lo simbólico. Este último es “el campo de juego de las imágenes y las representaciones individuales y colectivas, lo que da sentido a las acciones. Aquello que interpreta, organiza y legitima las actividades y las relaciones que hombres y mujeres sostienen en la organización” (Sánchez, 2000).

Comprender y gestionar la organización sólo es posible cuando se integran en su concepción la tecno-estructura y el mundo simbólico que la define. Para Jean-Francoise Chanlat “las organizaciones son el espacio particular en donde confluyen los otros planos y se convierte por derecho propio en un plano de análisis”. El plano de la sociedad y el del mundo son los dos planos restantes. El primero remite al conjunto económico, social y cultural situado en un ámbito espacio-temporal dado. Es el que permite distinguir, por ejemplo, una sociedad nacional de otra y reconocerlas como tales. Para Jean-Francoise Chanlat, la sociedad es el lugar de ciertas características socioculturales comunes, implica especificidades sociopolíticas y la reunión en torno a diversos símbolos que cumplen su función de cohesión.

El plano de la sociedad irriga el plano de los individuos, el de las influencias recíprocas y el de las organizaciones. Impregna las organizaciones de todos los valores que recorren el universo social. En palabras del autor: “No es posible hacer inteligible la dinámica humana de una organización sin conocer la cultura y la sociedad en la que dicha organización está inserta”. (Chanlat: 1994).

### **Renée Bédard**

Renée Bédard es profesor de gestión de empresas, adscrito al Grupo Humanismo y Gestión de la Escuela de Altos Estudios Comerciales de Québec, Canadá. Bédard cuestiona la disección centrada en conocimientos formales o en el saber hacer, y propone tomar en consideración cuatro dimensiones filosóficas fundamentales que definen la esencia de la gestión humana empresarial.

Para su propósito construye un cuadro de análisis integrado por dos partes que constituyen características fundamentales del ser humano: la conciencia o el pensamiento y la conducta o la acción. Estas dos partes, a su vez, comprenden dos dimensiones: los principios o los fundamentos y las aplicaciones concretas.

El esquema comprende entonces cuatro partes: el ser, los valores, los conocimientos y finalmente el saber-hacer. Es crucial que se establezcan relaciones armoniosas entre estas cuatro partes que la filosofía denomina como la ontología, la axiología, la epistemología y la praxeología, de manera que converjan hacia un efecto de conjuntos, una coherencia interna, una unidad.

No obstante, los datos que he recogido me conducen a concluir que la clave de la armonía entre estos cuatro componentes está ligada a la vez al influjo de la ontología y de la axiología sobre la epistemología y la praxeología, y aquella influencia en un primer tiempo, de la praxeología sobre la epistemología y, en un segundo tiempo, de la ontología sobre la axiología. (Bédard, 1996).

Bédard define estas cuatro dimensiones de la siguiente manera:

1. La ontología como aquella que identifica los rasgos esenciales del ser, las características propias de la realidad o de la actividad, las cuales diferencian de los atributos accidentales o contingentes. En este campo encuentra el autor la razón de ser, la misión o la finalidad, el lugar de la identidad y las especificidades, el fundamento de la legitimidad de un ser, de una cosa o de una actividad. Así lo ontológico de un ser humano encuentra sus fundamentos en la familia, la formación, la educación y la influencia social, al igual que en su "oficio". Lo ontológico de una empresa, institución u organización, se reconoce en las actividades que contribuyen a su razón de ser.
2. La axiología, para el autor, designa la ciencia y la teoría de los valores que sostienen las conductas y las prácticas concretas. Considera que la axiología a menudo es asimilada a la ética o la moral y que engloba los preceptos que gobiernan la actividad humana bajo todas sus formas. "... los valores morales, sociales y estéticos de una comunidad, de una sociedad o de una institución, es decir, lo que es juzgado justo, bien, verdadero, bello y bueno, son siempre el reflejo de concepciones, a menudo inconscientes, no formales, implícitas, sobre la naturaleza de la realidad. Por ejemplo, un dirigente fijará valor a la rentabilidad, al empleo, a la calidad, al prestigio, a la estabilidad, al corto o largo plazo... según su concepto del mundo y la razón de ser que él da a su existencia y a sus actividades. (Bédard, 1996).
3. La epistemología remite a todo lo que concierne al conocimiento bajo todas sus formas -saberes formales, conocimientos empíricos, la intuición, etc. Asume que en esta dimensión los problemas metodológicos han ejercido una enorme fascinación que se vuelve peligrosa, al punto que acaparan hoy lo esencial de la formación en detrimento del saber-hacer, del juicio y del acto creador. "...mis observaciones me han llevado a concluir que, en el caso de la dirección, la experiencia práctica prima sobre los conocimientos formales que recaen en mayor cantidad en los especialistas. De esto resulta que la inteligencia práctica, la prudencia y el discernimiento son, para el dirigente, *cualidades más fundamentales para actuar que la posesión de conocimientos en gestión exactos, universales y verificables*" (Bédard, 1995).

4. La praxeología (del griego praxis que significa acción) difiere, en sentido estricto, de la actividad intelectual (el conocimiento) y de la actividad laboriosa (la producción, la fabricación, la creación). “Ella es el lugar del actuar humano. Enfocada como el equipo de aplicación de la voluntad, la praxeología incluye la decisión, las habilidades y el saber-hacer... Comprende en un sentido amplio la creación, la producción y la fabricación de bienes y servicios necesarios para la conservación y el desarrollo de la sociedad, las herramientas, la tecnología, los procedimientos y las técnicas ligadas a la industria humana” (Bédard, 1995).

Estos cuatro fundamentos que para Bédard definen la gestión humana, van orientados a la revaloración del concepto del oficio y exaltan el papel que juegan estas dimensiones que tratan sobre el ser y los valores, la calidad de los resultados obtenidos y el placer que los hombres de oficio experimentan en el ejercicio diario de sus actividades.

### **Omar Aktouf**

Profesor de Gestión de Empresas en la Escuela de Altos Estudios Comerciales de Québec, Canadá. Autor de “Gestión Entre Tradición y Renovación”, “¿El Trabajo Industrial Contra el Hombre?”, “Gerencia, empleados y sistemas representacionales”, “Palabra y Trabajo”, “Imagen interna de los negocios: Sistemas de representaciones en conflicto” y de numerosos artículos sobre gestión humana. En su libro “La antropología de la comunicación de la empresa. El caso Cascades”, expone su foco de interés en la cultura organizacional basada en la comunicación humana como interacción simbólica y la empresa como espacio de construcción de lo humano como sentido.

Sus investigaciones, con una fuerte mirada antropológica, se sustentan en el método de la etnografía de la comunicación, considerado por los teóricos de la cultura empresarial como uno de los instrumentos más apropiados para este análisis.

Aktouf considera como conclusión de sus investigaciones empíricas en la empresa Cascades que “la apertura, la confianza mutua y la verdadera colegialidad industrial son las condiciones esenciales básicas para considerar la idea misma de lo que se llama cultura organizacional” (Aktouf & Chrétien, 1995). Afirma el autor que el compartir es el fundamento sobre el cual se construyen y se sustentan las culturas organizacionales. Éstas no surgen como resultado de acciones deliberadas de los dirigentes, ni como producto artificial de la ingeniería. Las culturas que realmente llegan a instalarse sólidamente son el producto de un compartir cosas concretas:

Los elementos claves en este proceso son: el compartir al máximo aspectos de la vida de la organización, como las utilidades, la información, las decisiones, los locales, los materiales, etc. y la aplicación en los hechos de un discurso y una filosofía empresarial que deliberadamente rompa con las tradiciones administrativas más cimentadas, mediante el privilegio absoluto de lo oral, la apertura y la transparencia, la confianza y la autonomía generalizadas, el respeto y la valoración del empleado, la ausencia de puestos de supervisión y control, la cercanía y disponibilidad de directivos, etc. (Aktouf & Chrétien, 1995).

Las conclusiones a las que llega Aktouf a partir de los resultados de su trabajo etnográfico en la empresa Cascades, lo llevan a afirmar que el ambiente de la organización debe ser tal que unifique las visiones de dos sistemas diferentes y estructuralmente constitutivos de la empresa: el sistema de los dirigentes y el de los dirigidos. Estos sistemas se oponen o se integran a través del lenguaje, el imaginario y el simbolismo. La verificación se produce mediante estilos administrativos y de libertad de expresión. Empresas como Cascades reúnen estos dos sistemas en el compartir y dejan puertas de edificios y oficinas abiertas; allí ninguna información es considerada confidencial para los empleados y las utilidades de la empresa se distribuyen con salarios altos a todo el personal, los cuales, a su vez, pueden fácilmente comprar acciones de la compañía.

En el informe de la investigación sobre Cascades se reporta:

Todo el mundo es estimulado a hacer valer su punto de vista, a hacer sugerencias; a todos se les escucha. No hay separación de tareas o puestos; todos pueden, si lo desean, iniciarse en otra cosa, aprender, reemplazar, permutar, etc. Basta con que haya acuerdo entre los empleados involucrados.

La destitución de cualquiera es considerada por la alta dirección como “algo grave que hay que evitar a todo precio”. Antes se agotarán todas las posibilidades, incluso la transferencia a otra planta. (Aktouf & Chrétien, 1995).

En el mismo informe se dejan algunas expresiones de los directivos de esta empresa que reflejan el discurso que manejan frente a sus empleados: “Nuestro principal capital es el capital humano, debemos cuidarlo”, “Sin los obreros no estaríamos acá”, “Es preciso que los empleados vivan y sientan la compañía como suya”, “No por ser directores vamos a evitarlos o humillarlos”, “Nos esforzamos por conducirnos con ellos como personas comunes y corrientes”, “Los obreros tienen derecho a ser escuchados por cualquiera de nosotros” (Aktouf & Chrétien, 1995).

Considera el autor que la alegría es signo de apropiación del trabajo y que el trabajador debe disfrutar de lo que hace igual que las condiciones en que lo hace. Un buen empleado es aquel que sabe hacerse cargo de su trabajo, que actúa sin necesidad de tener a alguien detrás de él y tiene además espíritu de equipo. Para que todo esto se pueda lograr se requiere apertura, diálogo, facilidad de relaciones, confianza, intimidad y honestidad. Esto significa que “la cultura empresarial no es un decreto empresarial o un voluntarismo manipulador ejercido por el super-líder, sino sencillamente una voluntad real de compartir que se enuncia y se vive”. “La cultura organizacional no se fabrica. Se vive, se hace y se comparte en lo concreto. Antes que nada se necesita una congruencia total entre el decir y el actuar; y sólo en la realización se reconocerá la intención y se reaccionará” (Aktouf & Chrétien, 1995).

### **Humanismo y Gestión Humana en Colombia**

La perspectiva de las ciencias de la vida y la gestión, como lo expresamos en páginas anteriores, que se inició en Francia en los años sesenta con Maurice Dufour en la Escuela Superior de Ciencias Económicas y Comerciales de París, fue traída a América por su discípulo Alain Chanlat. Éste lideró, en la Escuela de Altos Estudios Comerciales de la Universidad de Montreal, la conformación de un grupo de investigadores denominado Humanismo y Gestión.

Esta misma escuela humanista puede decirse que llega también a América Latina y particularmente a Colombia de la mano de Alain Chanlat. Ya desde junio de 1988 se lleva a cabo en Cali, en La Universidad del Valle, un coloquio internacional promovido por Alain Chanlat. “El coloquio tenía como propósito buscar las especificidades de una administración propia para América Latina. El coloquio dio origen a un libro: “En búsqueda de una Administración propia para América Latina” (Chanlat, A.; Echeverri, R. D. & Dávila, C., 1990). El planteamiento central que se deduce del estudio de las experiencias presentadas en el coloquio es el de que, más que intentar construir una teoría general o universal de la administración, debemos profundizar en la búsqueda de las especificidades y particularidades de la administración, en este caso particular, en América Latina” (Zapata, 1995).

En el mes de mayo de 1994, Alain Chanlat les orientó el seminario “Iniciación a las Ciencias Humanas” a los estudiantes de la primera promoción de la Maestría en Ciencias de la Organización de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle.

Desde la década de los ochentas se observa un marcado interés por el humanismo en la gestión con la influencia de Alain Chanlat y su grupo de investigadores canadienses. Este entusiasmo es impulsado desde la Universidad del Valle por Álvaro Zapata Domínguez, Edgar Varela, Leonel Monroy, Fernando Cruz Kronfly, Alberto Merlano, Andrés Giovanni Villegas R., Harold Galvis Parrasi, Karem Sánchez de Roldan, entre otros, y se ha extendido a la Escuela de Administración

de la Universidad Eafit de Medellín con el trabajo académico de profesores como Rodrigo Muñoz G., Héctor Bermúdez R. y otros.

### **Grupo de investigación: Formación del Administrador para el Siglo XXI**

El número 23 de la revista “Cuadernos de Administración” de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, titulado “Hacia la Formación del Administrador para el Siglo XXI”, merece especial atención si se quiere hacer un seguimiento a los desarrollos de una tendencia humanista en la gestión humana en Colombia. Esta publicación se convierte en un documento histórico en el que se da cuenta de las búsquedas y los hallazgos, las reflexiones, investigaciones y aportes académicos de aquellos que en la Universidad del Valle iniciaron, desde la década de los sesenta, un esfuerzo por poner en primer plano el sentido de lo humano en la administración.

Leonel Monroy (1996) da cuenta del surgimiento del programa de Administración de Empresas de la Universidad del Valle en los años sesenta y del denominado “grupo de los martes”, como respuesta a las necesidades empresariales de la región, el logro de la autonomía del programa con la creación de la facultad y los programas de maestría que hoy desarrolla.

El estudio del hombre -dice Monroy-, su comprensión a nivel general y más específicamente a nivel organizacional ha sido una preocupación constante de nuestra facultad. Hemos entendido a lo largo de todos estos años que es el hombre el que le da sentido a las organizaciones y no al revés; que estas últimas se planean, se organizan y se dirigen a escala humana bien sea que esta escala sea pobre o ricamente construida; que si bien en diferentes épocas han prevalecido las visiones mecánicas, tecnológicas, sociotécnicas en las organizaciones, etc., éstas se han derivado de una comprensión pobre y caricaturesca de lo humano y/o se han construido al margen del mismo ser humano. (Monroy, 1996).

La Facultad de Administración, constante en su empeño de humanización desde un comienzo, dio origen al Grupo Formación del Administrador para el Siglo XXI. Cuenta el citado autor que en sus orígenes se hizo evidente el aporte de Andrés Sevilla, quien buscando dar un mayor sentido humano a la administración, formó con el apoyo de Milton Mora un grupo de docentes en la comprensión de las organizaciones y sus contextos. Resalta luego la labor de Rubén Darío Echeverri, quien con igual tendencia convocó el seminario sobre especificidades de la administración para América Latina. Reconoce, además, el aporte invaluable del Grupo Humanismo y Gestión de la Escuela de Montreal y el papel importante que han desempeñado en este proceso Alain Chanlat, Omar Aktouf, Renée Bedard y Patricia Pitcher, y que se ha

convertido en una alianza significativa por el nuevo humanismo de la administración para el siglo XXI.

El Grupo Formación del Administrador para el Siglo XXI asume el reto de orientar esfuerzos para contribuir desde la academia a nuevas propuestas educativas aplicables en el contexto amplio de la administración a nivel nacional y latinoamericano, mediante la formulación y realización de diferentes proyectos investigativos sobre la fundamentación epistemológica del conocimiento administrativo; la reconstrucción histórica de la contabilidad en los últimos 30 años, la filosofía de la educación administrativa; asuntos económicos y financieros aplicables a empresas públicas y privadas; etc. El Grupo Formación del Administrador para el Siglo XXI se constituye para entrar en diálogo a nivel nacional y latinoamericano con todos aquellos que comparten con ópticas similares o distintas, muestra preocupaciones por formar el administrador del nuevo siglo. (Monroy, 1996).

## Bibliografía

- Aktouf, O. & Chrétien, M. (1995). "Antropología de la Comunicación y Cultura Empresarial: El caso Cascades". *Cuadernos de Administración*, No. 20, Universidad del Valle, Cali.
- Bédard, R. (1996). "En el Corazón del Oficio de Dirigente: el ser y los valores". *Cuadernos de Administración*, No. 23, Facultad de Administración, Universidad del Valle, Cali.
- Chanlat, A. (1995). "Carta a Richard Déry: El Occidente enfermo de sus dirigentes". *Cuadernos de Administración*, No. 20, Facultad de Administración, Universidad del Valle, Cali.
- Cruz, F. (2000). "Hacia una redefinición del concepto de organización". En: *De lo Humano en la Gestión*. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Administración.
- Dessler, G. (1979). *Organización y administración*. Madrid: Prentice Hall. Edit Dossat.
- Fayol, Henri. (1979). "General and Industrial Management". En: Dessler, G. *Organización y administración*. Madrid: Prentice Hall. Edit Dossat.
- Katz, Daniel & Kalm, Robert. (2000). "Psicología social de las organizaciones". En: Cruz K., F. *De lo Humano en la Gestión*. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Administración.

- McGregor, D. (1996). *El lado humano de las organizaciones*. Bogotá: McGraw Hill.
- Monroy, L. (1996). "Hacia una Educación en Administración para América Latina". *Cuadernos de Administración*, No. 23, Universidad del Valle diciembre, Cali.
- Parker, F.M. (2000). "Dinamic Administration". En: Cruz K., F. *De lo Humano en la Gestión*. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Administración.
- Roethlisberger, F.J & Dickson, W.J. (1979). "Management and the worker". En: Dessler, G. *Organización y administración*. Madrid: Prentice Hall. Edit Dossat.
- Sánchez, K. (2000). "Por una Visión Integral de las Organizaciones Contemporáneas". En: *De lo Humano Organizacional*. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración.
- Taylor, W. (1979). "The principles of scientific management en Dessler Gary". En: *Organización y Administración*. Madrid: Prentice Hall. Edit. Dossat.
- Warren, G. (1996). "Bernnis en el prólogo de McGregor Douglas". En: *El lado humano de las organizaciones*. Bogotá: McGraw Hill.
- Wren, D. (1972). *La evolución del pensamiento administrativo*. Ronald Press. N.Y.
- Zapata, Álvaro. (1995). "La Escuela de Montreal sobre Humanismo y Gestión". *Cuadernos de Administración*, No. 20, Facultad de Administración, Universidad del Valle, Cali.