



NUEVO ENFOQUE HUMANISTA DE LA  
ADMINISTRACIÓN DESDE LA  
PERSPECTIVA DE LAS CIENCIAS DE LA  
VIDA

DESCRIPCIÓN BREVE

Ponencia presentada al V Congreso Internacional de Bibliotecas Universitarias (CIBU 2016); celebrado en la Pontificia Universidad Católica del Perú (Lima), del 9 al 11 marzo de 2016.

Luis Enrique Ramirez Salinas

## 1. INTRODUCCIÓN

A primera vista, algunos o, quizás, muchos de ustedes se preguntarán ¿qué hace una ponencia de naturaleza administrativa, como ésta, en un congreso de profesionales de bibliotecología? Sin embargo, pensándolo un poco más detenidamente, concordarán conmigo –eso espero- que la gestión o, más apropiadamente dicho, la administración de una Biblioteca –en tanto que ésta se constituye en una unidad especializada de la estructura de cualquier organización que gestione el conocimiento- no solo tiene que ver con temas estrictamente técnicos de naturaleza bibliotecológica, sino, también, con aquellos que, a nuestro juicio, representan el verdadero talón de Aquiles de toda organización. Me refiero, en principio, a todo aquello que nos indique cómo se debe administrar el talento o potencial de las personas que trabajan en una organización, de modo tal que éste se constituya en una definitiva ventaja competitiva de la organización.

## 2. NECESIDAD DE UNA “REVOLUCIÓN ADMINISTRATIVA”

En uno de sus últimos libros, Hamel y Breen<sup>1</sup> (2008), reflexionan acerca del futuro de la Administración, advirtiéndolo sobre el posible final de la misma y planteando, en este sentido, un símil con el conocido *fin de la historia* de Francis Fukuyama<sup>2</sup>.

Considerando a la Administración como una *tecnología madura*, ésta –según ellos- habría conquistado ya su cumbre local, por lo que se interrogaban si es necesaria la formulación de un nuevo modelo administrativo, planteando esta posibilidad de la siguiente manera:

---

<sup>1</sup> Gary Hamel es considerado actualmente como uno de los expertos más influyentes en el campo de la estrategia empresarial.

<sup>2</sup> Francis Fukuyama, politólogo norteamericano de origen japonés, publicó un artículo en 1989, tras la caída del muro de Berlín, en el que sostenía que, al haber colapsado el comunismo, la democracia liberal podía constituir el punto final de la evolución ideológica de la humanidad, la forma final de gobierno, y que este hecho marcaría el *fin de la historia*.

“¿Son tan plenas nuestras vidas laborales y son nuestras organizaciones tan infinitamente capaces que no tiene sentido anhelar nada mejor?”.

Según estos autores, el paradigma de la Administración moderna, desde Frederick Taylor y Max Weber hasta nuestros días, en la que todos hemos caído prisioneros, ha sido la búsqueda de la *eficiencia* por encima de cualquier otra cosa. En el contexto de este paradigma, entonces, llevamos a cabo una serie de reformas, cambios y renovaciones, actuando como integrantes natos de la denominada clase burocrática. Apoyándose en la tesis central de Thomas Kuhn, de que el verdadero progreso exige una revolución, Hamel y Breen consideran que sí es posible que el ejercicio de la administración cambie, de una manera igualmente radical al cambio ocurrido en los primeros años del siglo XX; por lo que, consideran que es un imperativo vigente hablar en términos propios de una *revolución administrativa*.

En esta perspectiva, a juicio de Hamel y Breen, uno de los retos más formidables a los que se enfrentarán las empresas de este nuevo siglo es “crear un entorno laboral muy atractivo, el cual inspire a los empleados a dar lo mejor de sí mismos”. Llamando la atención sobre los resultados de una encuesta efectuada por la consultora Towers Perrin, en base a una muestra de 86,000 empleados de grandes y medianas empresas de 16 países, que demostraban que cerca de un 85% de la fuerza laboral del mundo se sienten menos que plenamente comprometidos con su trabajo, es decir, que daban menos de lo que podrían dar, afirmaban lo siguiente:

“[...] la mayoría de las empresas son humanas apenas a medias porque acogen solo una fracción de las cualidades y capacidades que nos hacen humanos. Miles de millones de personas se presentan a trabajar todos los días, pero una gran mayoría de ellas lo hacen como sonámbulas. El resultado: organizaciones cuyo potencial es siempre inferior a lo que podría ser”.

Existe, entonces, a juicio de estos autores, un gran desafío de cara al futuro de las organizaciones, cual es, el de reinventar los sistemas administrativos de

modo tal que sirvan de inspiración para que las personas traigan consigo al trabajo todas sus capacidades, día tras día. Algunos de los obstáculos que se interponen en el camino, según ellos, serían los siguientes: (a) el exceso de supervisión y la falta de libertad; (b) el exceso de jerarquía y la escasez del espíritu de comunidad; y, (c) el exceso de mando y la escasez de sentido de misión o propósito.

En efecto, desde nuestra experiencia personal, podemos sostener que una gran cantidad de organizaciones ha perdido de vista un hecho que nos parece crucial en la vida organizacional, sobre todo en países como el nuestro, en los que no abunda el empleo digno, sino por el contrario: la mayoría de las personas ingresa a laborar en una organización viendo a ésta como un simple medio de “*ganarse la vida*”; como una forma de poder satisfacer sus necesidades básicas de supervivencia, aun cuando el empleo que consiga sea precario. La tan mentada *vocación de servicio*, a la que aludimos muchas veces, entonces, brilla por su ausencia (los casos más saltantes se dan, por ejemplo, en el servicio educativo).

Además, una vez dentro de la organización, una serie de decisiones y acciones que la misma adopta no hacen sino más que reforzar la indeseable y paradójica situación. Entonces, el famoso principio clásico de Henri Fayol, el de *subordinar los intereses particulares al interés general*, queda solamente como un discurso de inocente romanticismo.

En similar sentido se pronuncian Escobar y Morales (2008), cuando advierten acerca de las crisis por las cuales atraviesa la administración, la misma que vendría recurriendo a “recetas pendulares”, fundamentadas en imaginarios abstractos alejados de las singularidades sociales. En vista de esto, ellos recomiendan lo siguiente:

“Es pertinente partir de un enfoque más humanista para abordar los problemas de las organizaciones, es decir, una exploración cualitativa de la problemática organizacional, además, un diagnóstico integral de su situación. Lo más importante, en aras del acercamiento a la realidad organizacional, lo constituye la dimensión interdisciplinaria, con el interés

fundamental de develar las distintas significaciones de la práctica administrativa”.

### 3. RETÓRICA Y PRÁCTICA ADMINISTRATIVAS

En este contexto de ideas, consideramos que resulta sumamente pertinente la interesante cita de Rego & Souto que hace Muñoz (2009), cuando reflexiona sobre la disonancia actualmente existente entre la retórica del discurso administrativo y las prácticas de gestión humana:

“Muchas organizaciones modernas, por diversos factores, conducen a sus miembros al estrés, les dificultan la conciliación entre su trabajo y la vida familiar, limitan la iniciativa y el sentido de autonomía de las personas, les hacen exigencias ambiguas o contradictorias y los sobrecargan con trabajo, actúan de modo injusto en lo que concierne a las remuneraciones y las evaluaciones de desempeño. Son por tanto, espacios en los cuales los individuos sienten dificultades para realizarse como seres social, emocional e intelectualmente válidos. (...) Se puede afirmar que estas organizaciones son nocivas para la salud (física y psicológica) de sus miembros (Rego & Souto, 2004)”.

En definitiva, pareciera que la solución exclusivamente burocrática –por llamarla de algún modo- ha mostrado sus limitaciones al no poder contribuir a la construcción de organizaciones cuyo funcionamiento tenga un mayor sustento científico en cuanto a su naturaleza y a la de su elemento principal que son las personas.

En todo caso, habría que hacernos algunas preguntas previas, tal como lo hace Barraca (2007), cuando pone de relieve el gran valor que puede significar la filosofía, en general, y la metafísica, en particular, para la vida de las organizaciones: ¿Qué son las organizaciones humanas, en su sentido más hondo? ¿Cómo se relacionan con el resto de lo que existe? Advierte, en este sentido, que “el modo de actuar con respecto a algo –sea o no una empresa-

procede, ante todo, de su ser y, por tanto, de su recto conocimiento y de sus causas”.

Barraca precisa que la Administración tampoco se ha esforzado por investigar de un modo verdaderamente humanista las raíces más hondas a las que responden las organizaciones, por lo que concluye en lo siguiente:

“Al final, a menudo la grandilocuente ciencia de la administración general, o la administración y dirección de empresas y organizaciones, fija su interés casi en exclusiva en lo puramente medible o cuantificable, en lo susceptible de experimentación o previsión; y sospecha, escéptica, de todo lo espiritual e inmaterial. Este hecho incapacita de manera básica a tales enfoques para comprender con fecundidad el hermoso misterio de la libertad, de la amistad y de las mismas organizaciones humanas”.

Recordando que ya en la antigüedad –tal como lo demuestran autores como Platón y Aristóteles- existía una reflexión filosófica rigurosa, de naturaleza humanista, sobre los grupos y sus dinanismos propios, Barraca considera que la filosofía puede contribuir a generar organizaciones mejores y a desarrollarlas de la manera más enriquecedora posible para los seres humanos. Concretamente, un área de la filosofía, como es la metafísica, puede contribuir con algunos beneficios para las organizaciones.

Para Barraca, una primera contribución “consiste en su rotunda afirmación del ser y de lo real”. Teniendo en cuenta que el ser y la realidad son superiores al no ser y a la pura idealidad, que el acto mismo es superior a la pura potencia, el ser mismo es –ante todo- acto, actualidad, dinamismo. Las organizaciones, entonces, han de vivir estos principios; es decir, que han de internalizar la idea de que tienen que perfeccionarse a sí mismas de un modo continuo, así como su obra y su entorno o mundo. Deben estar dispuestas a cambiar, evolucionar o desarrollarse a través de la acción, partiendo desde su propia identidad, cultura o naturaleza; recordando que, “según revela la metafísica, el obrar sigue al ser, y todo ser obra según su naturaleza o esencia”. Caso contrario, “las

organizaciones que mutan sin identidad propia, y las que se agrían en su esencia atrofiadamente, terminan al cabo en lo mismo: en desaparecer en cuanto tales”.

Otra aportación, según Barraca, tiene que ver con la noción de “analogía” referida al ser: todo lo que existe tiene el ser de modo diverso y, a la vez, en parte semejante. En este sentido, debe entenderse que las organizaciones están compuestas de seres distintos y han de relacionarse con ellos de forma diversa. Por lo tanto, las personas no pueden entenderse ni tratarse como objetos o cosas –ni las organizaciones pueden reducirse a la categoría de “conjuntos de objetos”-, sino en el entendimiento de que “lo distintivo de las organizaciones radica en que agrupan a seres dotados de libertad y razón, personas finitas y corpóreas [...] que merecen ser entendidas y tratadas de acuerdo con las especificidades de su propio ser”.

Un ejemplo de lo antes dicho, según Barraca, es la historia de una gran corporación empresarial, cual es, el grupo multinacional Michelin: la clave de su éxito es mantener personas unidas por un fin que consiste en hacer mejor las cosas para otros.

Un caso que nosotros podemos agregar es la particular filosofía del multimillonario japonés Kazuo Inamori, con principios basados en el Budismo. Según él, las lecciones más importantes que se imparten en las escuelas de negocios están equivocadas. ¿Qué es eso de concentrarse en los accionistas? Olvídelo, afirma Inamori. Concéntrese más bien en hacer feliz al personal. Es la filosofía que él ha utilizado para establecer al gigante de la electrónica Kyocera hace más de cinco decenios, crear un operador telefónico con un valor de US \$ 64,000 millones, conocido actualmente como KDDI, y rescatar a Japan Airlines de su quebranto del 2010. Una frase famosa de Inamori en una de sus entrevistas es: “Si usted quiere huevos, ocúpese de las gallinas... si usted acosa o mata a la gallina, no va a funcionar” (Diario Gestión, Perú, 6 de noviembre 2015, p. 7).

#### 4. LA PSICOLOGÍA HUMANISTA

En todo caso, resulta conveniente precisar que una de las corrientes de pensamiento aplicadas al campo de la teoría administrativa, cual es, la denominada psicología humanista, con exponentes de la talla de Abraham Maslow y Douglas McGregor, han abogado de antiguo por considerar al trabajador y a su vida como un todo, a buscar una correspondencia entre su satisfacción en el trabajo y su satisfacción personal. Razón por la cual, podría afirmarse, tal como lo hace González (2007), que:

“[...] 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”.

## 5. HUMANISMO Y ADMINISTRACIÓN

Según González, “[...] el 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 [...] de la Universidad de Montreal”. Esta nueva orientación, denominada *Perspectiva de las Ciencias de la Vida y la Gestión*, ha tenido como pionero a Maurice Dufour, quien a comienzos de los 70 inició en Francia los trabajos sobre el tema en la Escuela Superior de Ciencias Económicas y Comerciales de París (ESSEC).

El método de estudio propuesto por Maurice Dufour y Alain Chanlat, según González, “consiste en remontarse a las características universales que están 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”.



En este sentido, Jean Francois Chanlat ha propuesto, en su libro titulado *L'individu et l'organisation*, algunos elementos para la construcción de una teoría antropológica de las organizaciones. En un artículo síntesis de dicha obra, Chanlat, J.F. (1994), luego de advertir el ocultamiento o ausencia de ciertas dimensiones humanas fundamentales en el *corpus* teórico del estudio del comportamiento en la organización, debido a la profunda “economización” del mundo moderno, por un lado; y, a la preferencia por mantener el orden establecido de la organización, por otro, encuentra explicable que la obsesión por la eficacia, el desempeño, la productividad y el rendimiento haya empujado a la mayoría de los investigadores a circunscribir sus intereses a dichos temas y a reducir sus esfuerzos a simples técnicas de control.

Coincidiendo con los resultados encontrados, años más tarde, por la encuesta aplicada por Towers Perrin, a la que hemos hecho referencia antes, Chanlat, J.F. afirma lo siguiente:

“Por consiguiente, puede comprenderse un poco mejor por qué en la actualidad numerosos trabajadores, sobre todo entre los más jóvenes, buscan cada vez más satisfacciones fuera de su trabajo [...] por qué numerosos ejecutivos y *golden boys* de las finanzas no parecen experimentar lealtad hacia las instituciones para las que trabajan [...]: están hechos a imagen y semejanza de una sociedad que ha llevado el individualismo al extremo [...] de una sociedad en la que reina el pensamiento de corto plazo y que no se ha preocupado mucho por hacer del trabajo un medio de vida, ocupada como está ante todo en ganar dinero [...]”.

Una verdadera antropología de la organización, que sirva de base para priorizar nuevos modos de administración, a juicio de Chanlat J.F., debe reconocer la unidad fundamental del ser humano, no fragmentada, teniendo en cuenta una serie de dimensiones que comprende su naturaleza: como ser activo y reflexivo, como ser de palabra, como ser de deseo y pulsión, como ser simbólico, como ser espacio-temporal y como ser objeto y sujeto de su ciencia. Por otro lado, la

complejidad del comportamiento humano exige no solo una multiplicidad de miradas, sino, también, entender el carácter dialéctico de dicho comportamiento, en el sentido de que los seres humanos construyen su mundo y que el universo social que edifican los influye a su vez.

Por lo tanto, una verdadera comprensión de la realidad humana en las organizaciones implica considerar algunos elementos de una teoría antropológica de las organizaciones que, a juicio de este autor, distinga cinco planos de análisis estrechamente vinculados entre sí: el del individuo, el de la influencia recíproca, el de la organización, el de la sociedad y el del mundo.

El plano individual toma en cuenta que, por definición, el individuo es un ser biopsicosocial, hecho que le confiere una complejidad singular en la escala de lo vivo. En palabras de Chanlat, J.F.:

“El componente biológico puede influir en el psíquico, incluso en el social; por ejemplo: una persona atacada de un problema funcional cualquiera puede poner en tela de juicio su trabajo, sus actividades, sus relaciones; y lo contrario es igualmente cierto. Los ejes psíquico y social pueden tener consecuencias biológicas; por ejemplo: una persona de cierta cultura puede, al entrar en contacto con otra realidad cultural, encontrarse en una situación paradójica. Esta situación, que Devereux califica de aculturación antagonista puede, en ciertas ocasiones, provocar disfunciones psíquicas u orgánicas [...]”.

El autor advierte que aspectos tales como la herencia biológica, los rasgos de carácter, la historia personal y la pertenencia sociocultural imprimen su huella, al compás de los acontecimientos, en las conductas de cada individuo en la organización. Esto explicaría, en cierta medida, el comportamiento diferente de las personas ante condiciones similares de vida en las organizaciones.

El plano de la influencia recíproca considera que el individuo no vive aislado; que su *ego* se construye precisamente en relación con *alter*. Por lo tanto, la diferencia con el otro es consustancial a la identidad personal. En este sentido, las

influencias recíprocas con el otro son de tres órdenes: (a) pueden consistir en un cara a cara o en una relación con un pequeño número de personas; (b) en un universo de relaciones muy particular; y, (c) en la esfera de las identidades colectivas que delimitan la pertenencia social de los individuos. En palabras de Chanlat, J.F.:

“Los tres grandes tipos de influencia recíproca pueden ser formales, esto es, codificados por un conjunto de reglas y procedimientos explícitos, establecidos en un marco claramente definido, o también informales, es decir, surgidos de relaciones que se tejen espontáneamente en los lugares de trabajo, mientras que la realidad combina sin cesar las dos formas”.

El plano de la organización constituye el marco social de referencia o construcción social en cuyo seno se insertan los fenómenos humanos a estudiar. Puede ser visto como un sistema conformado por dos subsistemas: (a) subsistema estructuromaterial, que remite a las condiciones ecogeográficas, a los medios materiales que aseguran la producción de bienes y servicios; y, (b) subsistema simbólico, que remite al universo de las representaciones individuales y colectivas que dan sentido a las acciones, interpretan, organizan y legitiman las actividades y las relaciones que los individuos sostienen entre sí.

La influencia recíproca entre estos dos subsistemas, mediatizada por las relaciones de poder, contribuye a configurar el *orden* de la organización. En palabras de Chanlat, J.F.:

“A causa de su marco de acción original, el plano de la organización introduce dimensiones que le son propias y que influyen en las conductas humanas que podemos observar en su seno. Las exigencias económicas del medio ambiente, los modos de dominación utilizados, la historia de la organización, los universos culturales que en ella entran en contacto, las características sociodemográficas del personal (edad, sexo, origen étnico, grado de conocimientos, etc.) dan a cada organización una configuración singular e influyen en los comportamientos individuales y colectivos”.

Desde este punto de vista, podemos agregar que la evidencia empírica nos demuestra que no existen dos organizaciones idénticas a las que se les puedan aplicar fórmulas salvadoras como recetas médicas; por lo que, a nuestro juicio, las soluciones a los problemas de una organización siempre tienen que ser únicas y acotadas a cada una de ellas (es decir, como confeccionar “ternos a la medida”, por usar una expresión popular).

El plano de la sociedad toma en cuenta que toda sociedad es un conjunto económico, político, social y cultural situado en un ámbito espacio-temporal dado y que su estudio exige un punto de vista sistemático o totalizante. En palabras de Chanlat, J.F.:

“El plano de la sociedad engloba, penetra e irriga el universo de los individuos, de las interacciones y de la organización [...] En efecto, todo ser humano es socializado en un medio dado. Ese proceso [...] permite que el individuo sea conforme a su grupo, enseñarle todo un conjunto de actitudes, de conductas, de comportamientos que le permitirán, a la vez, funcionar –“actuar correctamente”, según la reciente formulación de Sahlins (1989)- ser reconocido como un miembro de todo derecho y distinguirse, consecuentemente, de las personas que pertenecen a otros grupos”.

La socialización, según el autor, no solo marca al individuo proporcionándole una identidad sociocultural, sino que, también, impregna a las organizaciones de todos los valores que recorren la sociedad y que transmiten sin cesar a sus miembros, usuarios, clientes y proveedores. En esta perspectiva se constata que, por un lado, el *orden de la organización* desempeña una función en la edificación del orden social; y, por otro, el *orden de la sociedad* está siempre presente, de una manera u otra, en el orden de la organización. El análisis de esta relación de naturaleza dialéctica, entonces, resulta siendo de capital importancia para comprender el universo de las organizaciones y el de las sociedades correspondientes.

El plano mundial, finalmente, indica que toda sociedad se inscribe, en mayor o menor grado, en una red más extensa de relaciones sociales, políticas y culturales. Esta red que viene a constituir una gran fuerza del orden mundial es cada vez más potente que antes y constituye una dimensión inevitable de la existencia humana contemporánea que diseña los contornos dentro de los cuales deben moverse las sociedades, las organizaciones y los individuos. En palabras de Chanlat, J.F.:

“La mundialización de los intercambios de la que somos testigos no estructura únicamente el mundo económico, también contribuye, mediante la multinacionalización de las empresas y de los movimientos migratorios internacionales, a trastornar las identidades colectivas [...], a redefinir los universos culturales [...] y a que entrechoquen las imaginaciones [...]”.

Finalmente, hace referencia a la complejidad e interdependencia de los diferentes planos: por una parte, el individuo se construye en su relación con el otro –en un marco organizado lo más a menudo-, en la relación que mantiene con su sociedad y en la relación que esta última mantiene con otras sociedades; por otra, los individuos influyen en el orden de la influencia recíproca; a su vez, el orden de la organización es tanto producto como productor del orden de la sociedad y del orden mundial; e, inversamente, el orden mundial tiene repercusiones importantes en los otros planos. Por lo que, en palabras de Chanlat, J.F.:

“Reunir lo que hasta entonces estaba separado, hacer evidentes dimensiones durante mucho tiempo olvidadas, reafirmar la función del sujeto, de la experiencia y de la simbólica en las organizaciones, resituándolas al mismo tiempo en sus marcos sociohistóricos, tal es la ambición de esta antropología de la organización que buscamos construir”.

## 6. EL ROMBO FILOSÓFICO DE BÉDARD

Dentro de esta corriente de pensamiento humanista podemos encontrar el trabajo de la profesora Bédard (2003), de la HEC Montreal (Canadá), quien ha construido un marco de análisis para tratar de comprender las decisiones y conductas de una persona, que permita rastrear los fundamentos implícitos, bajo la forma de un rombo compuesto por cuatro dimensiones filosóficas (denominado el *rombo filosófico* de Bédard). Posteriormente, según refiere Bédard (2004), una segunda estructura de análisis, a la que ha denominado *trilogía administrativa*, fue emergiendo en su trabajo de investigación, referida a tres grandes funciones de base que toda persona y toda sociedad deben realizar para sobrevivir y desarrollarse: la producción y la creación; la protección y la seguridad; el gobierno y el interés general.

Por obvias razones del tiempo asignado a esta ponencia, solo me referiré al rombo filosófico.

El *rombo filosófico*, según su autora, es un instrumento construido para analizar y comprender fenómenos concretos a partir de un esquema integrador que relaciona ciertas dimensiones abordadas, a menudo, de manera separada: praxeología, epistemología, axiología y ontología. Como sostiene Bédard (2004):

“Para comprender las acciones y las conductas de una persona es necesario rastrear los fundamentos implícitos. Esto exige prestar atención no solo a las acciones concretas de la persona, a sus actitudes y a sus palabras, sino buscar profundamente sobre qué están apoyadas esas maneras de actuar, de comportarse y de hablar, más allá de las explicaciones racionales y lógicas que la persona pueda dar”.

Desde un punto de vista particular, la praxeología, en palabras de Bédard (2003), “está constituida por la realidad cotidiana fenomenológica, el mundo de los acontecimientos, los hechos y los actos de las personas que hacen su práctica en el campo en cuestión y que ejercen una actividad especializada”. Como objeto de reflexión y de investigación, según la autora, la praxeología suministra información de tipo fenomenológico, es decir, conocimiento ligado a la sensibilidad; información que es, sin embargo, incompleta (como una parte

visible y sensible del *iceberg*), por lo que tiene que ser validada y legitimada. La validación, que trata sobre la exactitud, la confirmación o la verificación, corresponde a la epistemología; la legitimación, que se interesa en la justificación moral, corresponde a la axiología.

La epistemología, en el rombo, es visualizada “como una función general de vigilancia crítica que ejerce su autoridad sobre todos los territorios especializados. Su mandato propio es el de la investigación de la Verdad, pero en el lenguaje científico actual, se prefiere hablar de validez más bien que de verdad” (Bédard, 2003). En el caso de la Administración, sostiene la autora, el marco de referencia cuyo estudio es de competencia de la epistemología, estará constituido por los conocimientos adquiridos empíricamente, los procedimientos inéditos y las concepciones teóricas reconocidas.

La axiología, según Bédard, pertenece al dominio del bien y comprende la ética (principios generales de la conducta humana) y la moral (costumbres, hábitos y reglas de conducta admitidas y practicadas en una sociedad). Es el lugar, entonces, de los valores absolutos y relativos. Al igual que la epistemología:

“[...] la axiología ejerce una función de vigilancia crítica con respecto a la praxeología para asegurar su legitimidad por los juicios de valor que ella conlleva, pero desde un punto de vista que le es propio: aquel de la conciencia del bien y del mal, de los sentimientos morales, de la virtud, de la conciencia moral en general y de las costumbres concretas en particular” (Bédard, 2003).

En el plano ontológico, según la autora, se encuentran los marcos de referencia correspondientes a menudo a corrientes filosóficas o científicas dominantes en un cierto espacio-tiempo. En palabras de Bédard (2003):

“La ontología comprende entonces este vasto territorio que trata de los principios generales de la realidad y, en última instancia, que suministra la base de la doble vigilancia epistemológica y axiológica, así como la justificación última de las actividades concretas mismas. La ontología da

a la persona un marco general de referencia, un telón de fondo metafísico o filosófico, un marco conceptual de naturaleza general que procura los principios fundadores que permiten explicar el orden de las cosas tales como ella existen en la realidad fenomenológica (el estar)".

La autora concluye sosteniendo que las cuatro dimensiones del rombo filosófico no son entidades separadas sino que están estrechamente articuladas y son convergentes, al punto que cada una es condicionada por la presencia de las otras. Según Bédard (2003), "si aplicamos el rombo a una organización en su conjunto, un departamento o una unidad de trabajo, ese principio permite descubrir que la fuente de los problemas organizacionales pueden resultar de una incoherencia entre las dimensiones, sea por exceso, o por un déficit de la una o de la otra". Tratándose de una persona, sostiene que las cuatro dimensiones constituyen la estructura de base, los componentes íntimos e interdependientes de la competencia individual; es decir, que una persona competente, en el sentido más amplio del término, es aquella cuyas prácticas, procedimientos, valores y principios convergen. En todo caso, considera que "aun si las cuatro dimensiones cohabitan durante toda la existencia de una persona, la experiencia indica que cada una ocupa un lugar más o menos importante según el período de la vida de un individuo".

## 7. CONCLUSIÓN

La evidencia empírica ha demostrado la necesidad de construir organizaciones cada vez más humanas, en las cuales se ponga el debido acento en el ser humano, en el individuo, en aquella persona que no deja de serlo cuando ingresa a trabajar en una organización.

Y, es bajo este enfoque, a nuestro entender, en que debemos considerarlo, tratarlo y analizarlo. Es decir, como un ser humano, no como una cosa, recurso u objeto. Un ser que, si nos atenemos a lo que sostiene la Etología, en su mayor parte, es naturaleza; y, en su menor parte, es artificialidad (Denegri, 2006). Un ser con ambiciones y desesperanzas, con manías y empeños, con problemas, rutinas y costumbres; en definitiva, un ser con virtudes y defectos; un ser con



toda la inmensidad de su propia complejidad. En este sentido, el enfoque de la profesora Bédard resulta siendo una importante herramienta teórica para esta construcción.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barraca (2007). *¿Metafísica en las empresas? Del olvido de la filosofía primera en las organizaciones*. Revista Empresa y Humanismo; Vol. X, I/07.

Bédard (2003). *Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas: 1. El rombo y las cuatro dimensiones filosóficas*. Revista AD-MINISTER; Universidad EAFIT; Medellín, Colombia; N° 3, jun-dic.

Bédard (2004). *Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas: 2. La trilogía administrativa*. Revista AD-MINISTER; Universidad EAFIT; Medellín, Colombia; N° 4, ene-jun.

Chanlat, J.F. (1994). *Hacia una antropología de la administración*. Revista Gestión y Política Pública; Vol. III, N° 2, segundo semestre.

Escobar y Morales (2008). *Visibilidad de la especie humana en el discurso administrativo*. Revista Polisemia; N° 6, jul-dic.

González (2007). *Humanismo y gestión humana: una perspectiva de interpretación para el trabajo social aplicado al campo laboral*. Revista Eleuthera; Vol. 1, ene-dic.

Hamel y Breen (2008). *El futuro de la administración*. Norma. Colombia.

Muñoz (2008). *A propósito del sentido de lo humano en la empresa: ¿utopía o realidad?, la disonancia entre la retórica del discurso administrativo y las prácticas de gestión humana*. Revista Gestión y Región; N° 8, jul-dic.

## ACLARACIÓN

Esta ponencia es parte del texto que el autor está terminando de elaborar y que publicará bajo el título de “Administración de personas”.