



AD-minister

ISSN: 1692-0279

ad-minister@eafit.edu.co

Universidad EAFIT

Colombia

Arandia, Osmar; Portales, Luis  
Fundamentos de la gestión humanista: una perspectiva filosófica  
AD-minister, núm. 26, enero-junio, 2015, pp. 123-147  
Universidad EAFIT  
Medellín, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322339789006>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN HUMANISTA: UNA PERSPECTIVA FILOSÓFICA

UNDERPINNINGS OF HUMANISTIC MANAGEMENT: A PHILOSOPHICAL APPROACH

## RESUMEN

OSMAR ARANDIA<sup>1</sup>

LUIS PORTALES<sup>2</sup>

JEL: I31, B50, M14.

RECIBIDO: 12/01/2015

MODIFICADO: 11/03/2015

ACEPTADO: 14/04/2015

DOI: 10.17230/ad-minister.26.6

[www.eafit.edu.co/ad-minister](http://www.eafit.edu.co/ad-minister)

Este trabajo utiliza el rombo filosófico de Bédard para hacer un análisis de la dimensión ontológica, epistemológica, axiológica y praxiológica de la gestión humanista, permitiendo observar la complejidad que representa su estudio e implementación. Resultado del análisis es la identificación de los retos a los que se enfrenta la gestión humanista, entre los que destaca el cambio del paradigma administrativo que imperó durante el siglo XX, la inclusión de diversas disciplinas de las ciencias sociales en su estudio y el abandono del homo economicus como racionalidad de la actividad humana. El trabajo aporta una comprensión de la gestión humanista desde las dimensiones que integra la filosofía de la administración y no desde las corrientes filosóficas que la nutren, teniendo como resultado la identificación de las disciplinas de las ciencias sociales, los valores y las prácticas que integran el estudio de la gestión humanista.

## PALABRAS CLAVE:

Gestión humanista; rombo filosófico; ontología; epistemología; axiología; praxiología.

## ABSTRACT

This paper uses the philosophical rhombus proposed by Bédard to analyze the ontological, epistemological, axiological and praxiological dimensions of humanistic management, revealing the complexity involved in studying and implementing this approach. As a result of the analysis, the challenges faced by humanistic management are identified, prominent among which is changing the management paradigm that prevailed during the twentieth century, including various disciplines in its study as well as abandoning the homo economicus as a rationality of human activity. This paper offers an outlook of humanistic management rooted in the dimensions that are part of the philosophy of administration rather than in the philosophical trends that sustain it, resulting in the identification of the social science disciplines, the values and the practices that make up the study of humanistic management.

## KEYWORDS:

Humanistic management; philosophical rhombus; ontology; epistemology; axiology; praxeology.

1. Director de Desarrollo Estratégico, Universidad Cristóbal Colón, Veracruz, México. Correo electrónico: [arandia@gmail.com](mailto:arandia@gmail.com). <http://orcid.org/0000-0002-2366-186X>

2. Profesor Investigador, División de Negocios, Departamento de Administración de la Universidad de Monterrey, México. Correo electrónico: [portales.luis@gmail.com](mailto:portales.luis@gmail.com). <http://orcid.org/0000-0002-7618-4788>

Las prácticas administrativas que solamente buscan alcanzar los objetivos o metas económicas y financieras han inmerso a la sociedad en una profunda crisis socioeconómica (Grassl & Habisch, 2011; Pirson, 2013). Las prácticas de negocios poco éticas se han convertido en una generalidad y no una excepción, siendo la dignidad humana, el bienestar social y el medio ambiente quienes han resentido los profundos impactos que estas han generado (Melé, 2003). Como una contra respuesta, diferentes académicos han propuesto distintos modelos de gestión que buscan aliviar las consecuencias de operar bajo este paradigma económico.

La gestión humanista emerge como una alternativa para resolver las inequidades creadas por el modelo económico tradicional, misma que es parte de un cambio de paradigma que desde la década de los noventa ha optado por posicionar al ser humano al centro de la gestión de cualquier organización (Aktouf & Holford, 2009). Sus defensores afirman que una organización que promueve la dignidad humana estimula las capacidades de sus colaboradores, busca el bienestar, logra mejores condiciones de vida y crea un mayor valor para la sociedad (Pirson & Von Kimakowitz, 2010). A pesar de estas ventajas, todavía no existe una claridad acerca de cuáles son los elementos que conforman una gestión humanista, hecho que ha llevado a que esta sea considerada como una utopía filosófica que no se puede implementar en alguna organización.

Partiendo de este supuesto, este artículo utiliza el rombo filosófico de Bédard (1995) para analizar las dimensiones ontológica, epistemológica, axiológica y práxologica de la gestión humanista, con el interés de clarificar cuáles son las características que la constituyen y caracterizan. Para lograr este objetivo, el artículo toma como punto de partida dos supuestos: el primero es considerar a las organizaciones como un grupo social creado y modelado por seres humanos, que tiene como objetivo principal el bienestar de sus integrantes y de la comunidad en donde operan; el segundo es la consideración de la gestión como una práctica humana que tiene como finalidad conducir el funcionamiento de una organización de la mejor manera posible, considerando a las personas que se encuentran al interior y exterior de la misma en aras de lograr este objetivo.

Con el interés de lograr este objetivo, el artículo se encuentra dividido en tres diferentes secciones: la primera sección expone las dimensiones y características que tiene el rombo filosófico propuesto por Bédard (1995), con el interés de entenderlo como una herramienta que favorece al análisis de la naturaleza de la gestión humanista; la segunda sección se centra en el análisis de cada una de las dimensiones del rombo filosófico de la gestión humanista; y la tercera y última sección presenta los principales retos e implicaciones a los que se enfrenta este modelo de gestión en la época actual.

## EL ROMBO DE BÉDARD COMO HERRAMIENTA DE ANÁLISIS

La idea de este ejercicio intelectual es analizar, desde una perspectiva compleja, cuáles son los aspectos fundamentales, características y elementos que constituyen un modelo de gestión humanista. En atención a este interés, el rombo filosófico propuesto por Bédard (1995) proporciona una herramienta conceptual para analizar los

componentes y fundamentos de las prácticas de pensamiento y de gestión, en particular a través de diversas profundidades (Castrillón Orrego, 2008).

El rombo filosófico de Bédard presenta varias bondades en su concepción que otros modelos de análisis filosóficos de la administración no presentan. La primera de ellas es el hecho de que las dimensiones tratan sobre los principios, valores y prácticas que sustentan las acciones que los seres humanos experimentan en el ejercicio diario de sus actividades al interior de una organización (González López, 2007). En segundo lugar, se presenta como una aproximación a los elementos que fundamentan la filosofía de la administración y no las corrientes filosóficas que la han nutrido, permitiendo un análisis más profundo de sus principios y evitando caer en tautologías al momento de analizarla (Bédard, 2006). Por último, el rombo filosófico ofrece la oportunidad de hacer un análisis pluridisciplinario y multidisciplinario de cada una de las dimensiones (Podestá, 2006), así como de las interacciones dialecticas que existen entre sí a diferentes niveles de profundidad (Castrillón Orrego, 2008) y unidades de análisis (Bédard, 2003).

El rombo filosófico toma cuatro áreas de la filosofía como base para la reflexión: ontología, axiología, epistemología y praxeología. Bédard utiliza la figura del iceberg como una metáfora para observar las dimensiones filosóficas del rombo (Podestá, 2006) (ver Figura 1). La dimensión perceptible es aquella que se ubica en la punta del iceberg, donde se encuentran las acciones observables -praxeología-. Debajo se encuentran aquellas dimensiones que brindan soporte a las acciones, desde las teorías del conocimiento -epistemología-, así como los valores y normas de conducta -axiología-. La dimensión más profunda se encuentra oculta de la vista y la interpretación, y constituye los principios y naturaleza de las tres dimensiones adicionales -ontología-.

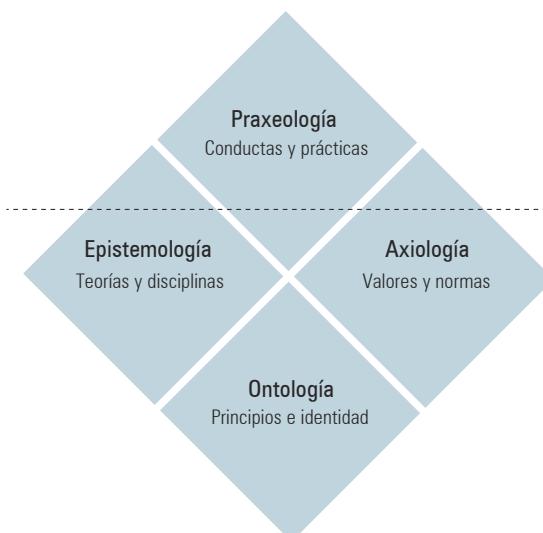


Figura 1. Rombo filosófico. Adaptado de Bédard (1995).

La praxeología es la dimensión que considera a las actividades humanas –materiales y sociales– que tienen como interés transformar la naturaleza, la sociedad y al ser humano en sí mismo (Bédard, 2003). La praxeología se utiliza en un sentido amplio para englobar todos los aspectos de la actividad humana y no solamente la acción y sus diferentes realidades particulares (Podestá, 2009). Esta dimensión comprende las conductas humanas y las actividades de creación, producción y fabricación; las actitudes, el saber hacer y las habilidades; las prácticas, los métodos de trabajo y los procedimientos; las herramientas, los materiales, las técnicas y la tecnología; las palabras y los escritos; las obras, los productos y los resultados (Bédard, 2003; Castrillón Orrego, 2008). Es decir, la praxeología comprende el saber-hacer de las organizaciones y se ve reflejada en las acciones realizadas por todos los integrantes de la organización (Lombana, Cabeza, Castrillón, & Zapata, 2014; Zapata, 2009).

La epistemología trata de los conocimientos teóricos que validan la actividad concreta, sometiéndola a un examen sistemático y un análisis metódico constante (Podestá, 2006; Zapata, 2009). La epistemología es visualizada como una forma de dar seguridad y evaluar la solidez de los fundamentos intelectuales y conceptuales sobre los cuales se apoyan las prácticas (Bédard, 2003). La epistemología responde a la actitud humana que consiste, si no en buscar la verdad, al menos en tratar de evitar el error y dar sustento a las acciones o prácticas que se presentan en la dimensión praxeológica (Zapata, 2009). La epistemología critica y valida el juicio de validez de las normas y el proceso de pensamiento, los métodos y los conocimientos sobre los cuales se sustentan las prácticas que son llevadas a cabo por los miembros de una organización (Castrillón Orrego, 2008; Lombana et al., 2014; Podestá, 2006).

Mientras que la validación de las actividades desde el punto de vista formal está asegurada por la epistemología, su legitimidad moral viene de la axiología (Zapata, 2009). La axiología comprende la ética y la moral. La ética se interesa en los principios generales de la conducta humana y tiene por objeto la teoría de la acción moral, individual y colectiva; mientras que la moral trata sobre las costumbres, los hábitos y las reglas de conducta admitidas y practicadas en una sociedad (Boff, 2004). En la dimensión axiológica, los valores de la administración determinan lo que es aceptable, admisible, bien fundamentado, digno de ser creído y ejecutado bajo principios morales y éticos. La axiología tiene una función de vigilancia, desde una perspectiva de moral, de las prácticas que llevan a cabo los miembros de una organización (Bédard, 2003; Castrillón Orrego, 2008; Podestá, 2006; Zapata, 2009).

La ontología es el componente más profundo del rombo filosófico. La ontología es el campo del conocimiento que trata sobre las hipótesis fundamentales relacionadas con lo real y el conjunto de los seres, los principios y las teorías de la realidad (Castrillón Orrego, 2008). Trata del fundamento del orden de las cosas, es decir, de los principios generales de la realidad y de la inteligibilidad (Zapata, 2009). En ella se encuentran los marcos de referencia correspondientes a corrientes filosóficas o científicas dominantes en un cierto espacio-tiempo, como pueden ser: empirismo, positivismo, utilitarismo, existencialismo, pragmatismo, etc. (Bédard, 2003). La ontología se centra en los principios generales y marcos de referencia que orientan

el pensamiento y la acción de los miembros de las organizaciones. A menudo está implícita detrás de las posiciones intelectuales teóricas adoptadas por las diversas disciplinas que subyacen a nuestras actividades.

Para Bédard (1996), estas cuatro dimensiones se encuentran interrelacionadas entre sí, y es a través de esta interrelación que el rombo filosófico y el fenómeno a estudiar cobran sentido. La ontología se encarga de establecer la razón de ser de un determinado fenómeno por medio de la generación de significados y principios generales que determinan su propia naturaleza. Estos significados y principios determinan el tipo de validez racional y moral que utilizará la epistemología y la axiología para validar las acciones, conductas y prácticas que son visualizadas en la dimensión praxiológica.

### **LA PROPUESTA DE LA GESTIÓN HUMANISTA DESDE EL ROMBO FILOSÓFICO**

El humanismo no se presentó con fuerza durante la mayor parte del siglo XX y su aparición en la teoría administrativa fue tangencial en algunas de las teorías administrativas que se desarrollaron durante este siglo (González López, 2007; Melé, 2013). Esta situación presentó un cambio a finales del siglo XX con las aportaciones de la Escuela de HEC Montreal, encabezada por Alain Chanlat, quien, retomando la propuesta de Dufour, buscó identificar las características universales del ser humano desde una perspectiva multidisciplinaria en su seminario de ciencias humanas (Chanlat, 2007), mismo que se expandió a otros países de América Latina, especialmente en Colombia y México (González López, 2007).

Esta escuela de pensamiento se basa en la idea de que el bienestar del ser humano y de los individuos son el criterio último y el fin general de toda actividad material, social y/o cultural (Bédard & Chanlat, 2000). Tiene como interés poner al ser humano en el corazón de las preocupaciones de la gestión pública, el Mercado y la ciencias, trayendo como consecuencia que las preocupaciones humanistas se integren en las prácticas cotidianas de la gestión y dejar de ser vistas como piezas añadidas o como aspectos vinculados con la bondad (Chanlat, 2004).

A inicios del siglo XXI, la gestión humanista toma fuerza en Europa con la creación de la Red de Humanismo y Gestión (Humanistic Management Network), que busca fomentar que las organizaciones adopten un enfoque orientado al servicio de la vida por medio de la integración de los valores humanistas en su estrategia (Pirson, Von Kimakowitz, Spitzeck, Amann, & Khan, 2009). A través de esta red, se han incrementado el número de publicaciones en relación a esta temática, posicionándola como una tendencia en las ciencias administrativas (Melé, 2013).

La escuela europea se caracteriza por entender a la gestión humanista como aquella que hace hincapié en la condición humana y se orienta al desarrollo de la virtud humana, en todas sus formas, en toda su extensión (Melé, 2003; Von Kimakowitz, Pirson, Dierksmeier, Spitzeck, & Amann, 2010). La gestión humanista en esta escuela se centra en la dignidad humana y el bienestar como el fin en sí mismo, entendiendo el desarrollo económico como el medio para lograrlo (Pirson & Von Kimakowitz, 2010; Pirson, 2012).

En ambas escuelas se percibe el interés por romper con la dialéctica que se presentó durante la mayor parte del siglo XX en relación a la gestión y crear una dialéctica virtuosa, en donde se procure el respeto de la dignidad del ser humano y se procure el bienestar de la sociedad (Pirson, Steinvorth, Largacha-Martinez, & Dierksmeier, 2014). La gestión humanista reconoce la naturaleza del ser humano y entiende a la producción como un medio para incrementar los beneficios que de ella se desprenden (Aktouf, 1992; Chanlat & Bédard, 1997; Chanlat, 2004; Pirson & Von Kimakowitz, 2010). Esta concepción refuerza la comprensión y respeto del ser humano y la naturaleza, lo que lleva a mayores beneficios, creando un círculo virtuoso que incide no solamente en la gestión, sino que también atiende a los grandes problemas de la humanidad (Aktouf & Holford, 2008; Chanlat, 2007; Melé, 2013).

Con el interés de desglosar esta propuesta teórica, se propone comenzar con la dimensión que se encuentra en la parte inferior del rombo filosófico, aquella que tiene que ver con la ontología y razón de ser de la propuesta, para posteriormente vincularla con aquellas dimensiones que desde el conocimiento -epistemología- y los valores -axiología- fundamentan las prácticas -praxiología- que las organizaciones que crecen bajo este paradigma deberían tener.

## PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN HUMANISTA: DIMENSIÓN ONTOLOGICA

La parte ontológica de la gestión humanista tiene como punto de referencia el fortalecimiento del humanismo en la organización. Desde esta perspectiva, el humanismo está vinculado con la realización de los ideales humanos, específicamente aquellos establecidos con las necesidades humanas comunes y las características propias del ser humano (Melé, 2003, 2013). La razón de ser de una organización constituida bajo este modelo de gestión debe tomar como primer punto el desarrollo del ser humano (García de la Torre, Portales, & Arandia, 2014).

La gestión humanista posiciona a la humanidad por encima de cualquier otro tipo de ideal (Chanlat, 2007). La gestión humanista busca la realización y procuración de los ideales humanos, así como atender a las necesidades y motivaciones que presentan (Melé, 2003), a la vez que se fundamenta en la búsqueda de la integridad, la libertad y la dignidad humana (Nida-Rümelin, 2009; Pirson, 2013).

La gestión humanista parte del entendido de que el ser humano es la razón de ser de cualquier actividad humana, incluida la constitución y operación de organizaciones de cualquier índole y proveniente de cualquier sector. Por lo tanto, este modelo de gestión no excluye a las organizaciones privadas de las sociales o públicas, ni aquellas que tienen como eje de su operación la generación de riqueza económica de aquellas que tienen una finalidad social o ambiental. Desde la lógica de la gestión humanista, todas las organizaciones deberán buscar, por principio, la mejora del ser humano, sin importar cuál sea su ámbito de acción o de incidencia.

Con la intención de poder identificar los elementos que hacen al ser humano definirse como tal, es importante reconocer cuáles son aquellos elementos que lo diferencian del resto de los seres vivos. En este sentido, es importante mencionar que estos elementos se presentan de una forma conjunta y se encuentran interrelaciona-

dos, lo que hace que cada uno se consolide en la presencia de los demás y viceversa.

Un primer elemento que caracteriza al ser humano es su autoconciencia. La toma de conciencia de la propia existencia tiene una función importante en la estimulación y la unificación de las actividades realizadas de las personas, se encuentra enraizada en la historia de la raza humana y es indispensable para cualquier plan de vida que el ser humano desee realizar (Horton Cooley, 1964). El sentido continuo de autoconciencia y la capacidad de generar complejas autorrepresentaciones o representaciones mentales de la propia identidad, son procesos de autoevaluación y auto-crítica que permiten al ser humano reflexionar acerca de su naturaleza y su sentido de trascendencia (Baumeister & Bargh, 2014; Tracy & Robins, 2004).

Edelman (1987) hace una distinción fundamental entre una conciencia primaria, que compartiríamos con muchas especies animales y que se caracteriza por la capacidad de ser conscientes del mundo que nos rodea y actuar en consecuencia, y una conciencia de orden superior, propia tan solo de los seres humanos y que requiere de una distinción entre el “yo” y otras entidades que no son “yo”. Esta conciencia es la base sobre la cual se pueden construir modelos de la realidad sin requerir estar en presencia de ella, permitiendo una representación conceptual del yo, hecho que le permite al ser humano concebir y planificar conductas que no vienen determinadas por el estímulo que proporciona el presente inmediato, brindándole la capacidad de discernir y modificar la realidad futura (Simón & Valencia, 2000; Urdang, 2013).

El segundo elemento es la racionalidad que tienen los seres humanos, la cual se encuentra fundamentada y evidenciada en su capacidad por analizar el contexto y generar conocimiento que pueda mejorar las condiciones de vida actuales. Esta racionalidad permite la libertad de elegir la orientación que el ser humano, como individuo, quiere darle a su existencia y las acciones que emprende para lograrlo (Chanlat, 2004). Es por medio de la racionalidad como el ser humano cuestiona, critica y construye conocimiento que, a través de su aplicación, modifica el entorno donde se encuentra (Marcos, 2010; Nida-Rümelin, 2009). Es mediante la racionalidad donde el ser humano define su existencia y sentido de trascendencia en una realidad y tiempo concretos (Fromm, 2007).

El tercer elemento que define al ser humano es su capacidad por generar patrones de socialización que buscan no solamente supervivencia de la especie, sino también la construcción de una identidad entre los diferentes miembros de una determinada sociedad, lo que genera la cultura y normas de comportamiento (Nida-Rümelin, 2009; Simmel, 1939). Es la capacidad de generar comunidades con lazos reales y significativos lo que diferencia el proceso de socialización del ser humano del resto de los seres vivientes (Aktouf & Holford, 2008; Dierksmeier & Pirson, 2009; Louden, 2014; Melé, 2003). Es en sociedad donde el ser humano se construye y se reconstruye, es a través de la socialización en donde el ser humano se encuentra y define a sí mismo (Savater, 1999).

La naturaleza social del ser humano hace que esté sometido a leyes naturales, físicas, pero sobre todo a leyes emanadas de la propia sociedad (Marcos, 2010). Es

como consecuencia de esta vida en sociedad que el ser humano decide hacer uso de su libertad y voluntad para acatar una convención o ley moral que sea reconocida por la razón humana y la sociedad con el interés de mantenerse dentro de la misma (Carpintero, 2008).

El cuarto elemento que caracteriza al ser humano es la palabra, la cual se refiere a la realidad humana, ya que se convierte en la expresión que favorece a la comunicación y el entendimiento entre seres humanos. No es una función simplemente sicológica o social, sino que es una afirmación del individuo, desde una perspectiva moral y metafísica (Gusdorf, 1977). La palabra es a la constitución del sujeto, lo que el lenguaje es a la definición de la especie humana, pues es a través de ella y sus vicisitudes que se construye la existencia personal (Aktouf & Holford, 2008; Chanlat & Bédard, 1997). A través de la palabra se constituye la lengua, que es una institución en la que se resumen la mayoría de las instituciones de una comunidad (Gusdorf, 1977), dando origen a la tradición y la cultura, que terminan por constituir a los propios individuos (Nida-Rümelin, 2009).

La palabra es quizá el elemento que tiene una mayor visualización en el ser humano, pues es consecuencia del proceso de autoconciencia, racionalidad y socialización del mismo. A través de ella se expresa el pensamiento, se constituye la reflexión, se favorece la construcción del conocimiento y se establecen las convenciones o leyes morales de una determinada sociedad. La palabra es la consecución de la racionalización de un individuo, que al encontrarse en una determinada sociedad y de ser consciente de su rol como ser humano, hace uso de ella para hacer valer sus puntos de vista sobre la vida y forjar su propia identidad (Chanlat & Bédard, 1997). Es un reflejo de la realidad que este percibe, enmarcando el sentido que le da a sus acciones, el papel que juega en la sociedad y la capacidad que tiene para incidir en ella.

Tomando en consideración estos elementos como características intrínsecas que definen al ser humano, y partiendo del entendido de que la gestión humanista tiene como razón de ser el desarrollo del ser humano, se podría establecer que los principios fundamentales de esta gestión tendrían que estar orientados a potencializar estos cuatro elementos: autoconciencia, racionalidad, socialización y lenguaje (Figura 2). Estos principios son los cimientos de la gestión humanista, los cuales son cuestionados y validados a través de las dimensiones epistemológica y axiológica del rombo filosófico.



Figura 2. Elementos ontológicos de la gestión humanista. Elaboración propia.

### DISCIPLINAS QUE FUNDAMENTAN LA GESTIÓN HUMANISTA: DIMENSIÓN EPISTEMOLÓGICA

El aspecto epistemológico hace referencia a todo aquello que está relacionado con el conocimiento en todas sus formas –empírico, formal, intuitivo, entre otros–; es decir, contempla las aproximaciones, conceptos y métodos que emanan del análisis de los principios sobre los cuales se construye la gestión humanista y que buscan dar sentido a las acciones que llevarán a cabo las empresas que operan bajo este modelo. Es de esperar que cada uno de los elementos que conforman el ser humano deba estar vinculado con algún elemento epistemológico de lo que debería ser la gestión humanista, aunque también existe un elemento filosófico dentro de la gestión humanista que obedece al humanismo como filosofía de vida y que tiene sus inicios en los primeros pensadores griegos.

El humanismo como filosofía tiene alrededor de 2500 años, desde que los primeros pensadores griegos buscaron establecer que ningún ser humano se encuentra por encima de otro (Fromm, 2007). Los principios de esta filosofía se centran en establecer que todos los hombres son iguales, con los mismos derechos, las mismas responsabilidades y las mismas capacidades; las diferencias son elementos clave que diferencian a los seres humanos entre sí; sin embargo, eso no es un impedimento para no considerar a otra persona como ser humano (Reluz Barturén & Cajachahua Espinoza, 2011).

Esta corriente filosófica establece que el desarrollo del ser humano es el medio y el fin del humanismo, teniendo como elemento central el respeto y procuración de la dignidad humana (Dierksmeier & Pirson, 2009). Consecuencia de esta tradición, la ética y la moral –como sujetos filosóficos– son base del comportamiento adminis-

trativo esperado por los administradores y jefes de las organizaciones (Woiceshyn, 2011), en donde concepciones como la responsabilidad social y la sustentabilidad son conceptos que se vinculan con la filosofía que sustenta, desde una perspectiva racional y como campo de conocimiento, el mundo administrativo.

No solamente la filosofía contribuye a la construcción de la gestión humanista, sino que otros campos del conocimiento y disciplinas contribuyen al entendimiento y concepción del mismo, los cuales se encuentran vinculados con los elementos que definen y caracterizan al ser humano y que fueron identificados en el análisis de la dimensión ontológica.

La toma de conciencia sobre sí mismo y el sentido de trascendencia que genera tienen como consecuencia organizacional una dialéctica entre el trabajo y la razón de ser del mismo. Esta relación ha sido estudiada, a través de la espiritualidad, al interior de las organizaciones (Fachrunnisa, Adhiatma, & Mutamimah, 2014; Miller & Ewest, 2011; Robles, 2011), constituyéndose como uno de los campos del conocimiento que contribuyen al entendimiento de la gestión humanista al interior de las organizaciones. A este mismo nivel, la sociología se presenta como otra área del conocimiento que contribuye al estudio y comprensión de la gestión humanista, especialmente en aquellos aspectos que están vinculados con el conocimiento de los sentimientos y racionalizaciones que tienen los seres humanos en su proceso de autoevaluación y toma de conciencia (Edelman, 1987; Tracy & Robins, 2004).

A pesar de que la racionalidad del ser humano es una característica innata, también es cierto que existe un proceso de aprendizaje que se ve materializado por medio de la educación (Fromm, 2007; Nida-Rümelin, 2009). Desde este entendido, el ser humano se encuentra en un proceso de autodesarrollo que se basa en principios, experimentación y reflexiones sobre prácticas concretas (Kant, 2007). Por otro lado, la pedagogía se presenta como la disciplina encargada de estudiar y entender cómo lograr el aprendizaje del ser humano, el cual se logra por medio de la implementación de reglas metodológicas que favorezcan la adquisición de dicho conocimiento (Durkheim, 1975; 1982). Debido a la naturaleza práctica que tiene la gestión, la postura constructivista de la educación parece ser la más adecuada para lograr este proceso de aprendizaje y generación de conocimiento que contribuye al fortalecimiento de la racionalidad y el desarrollo del ser humano (Fotaki & Prasad, 2014).

En términos de la socialización, la sociología es la disciplina que contribuye al entendimiento de los procesos que se presentan al interior de diferentes grupos y sociedades (Ritzer, 1983). En términos de la gestión humanista, esta disciplina visualiza a la organización como un grupo creado por seres humanos con la intención de maximizar los beneficios para ellos mismos, por medio de la generación de riqueza económica. En la gestión humanista se entiende al trabajo como un mecanismo a través del cual se desarrolla el ser humano y el grupo donde se encuentra colaborando, y no como aquella actividad que tiene como finalidad la generación de riqueza económica (Aktouf & Holford, 2009; Aktouf, 1992; Granovetter, 1978; Weber, 2004).

Los trabajos que se han desarrollado desde la teoría de los grupos de interés han contribuido también a entender el papel que los actores que se encuentran fuera de la organización tienen en la dinámica social y en la consecución de los objetivos de la misma (Freeman, 1984; Parmar et al., 2010).

La comprensión de los procesos sobre los cuales se construye el lenguaje se logra por medio de la antropología, disciplina que permite entender los significados y símbolos que construyen un determinado grupo de seres humanos y que se definen, en términos generales, como cultura (Podestá, 2006; 2009). La lengua es un mecanismo a través del cual el ser humano construye y comparte su realidad con el resto de sus pares (Gusdorf, 1977); sin embargo, en razón de ponerlo en un lenguaje que sea común a todos los que estudian el fenómeno de la gestión humanista, es importante reconocer aquello que es propio de los actores y aquello que es propio de la interpretación de los investigadores. Con la intención de atender a esta situación la antropología materialista propone dos tipos de clasificaciones a los fenómenos estudiados (Harris, 1976). La primera identifica todo aquello que hace y explica el actor con sus propias palabras, denominada émica, La segunda, vinculada con la interpretación y utilización de categorías analíticas por parte del investigador, denominada ética, las aproximaciones émica –relacionada con aquello que hace y explica el actor– y ética –vinculada con la interpretación y utilización de categorías analíticas por parte del investigador– de la antropología materialista (Harris, 1976). Esta distinción permite a la antropología materialista aportar un elemento teórico entre el aspecto subjetivo –categoría émica– y objetivo –categoría ética– que presenta el lenguaje y la cultura organizacional (Morris, Leung, Ames, & Lickel, 1999).

La fenomenología juega un papel importante en el entendimiento de la relación que existe entre el proceso de lenguaje, la transmisión de conocimiento y la socialización que se genera al interior de las organizaciones y los seres humanos que la conforman (Bédard, 2003). Desde este entendimiento y como consecuencia de la naturaleza pragmática de las ciencias administrativas (Chanlat, 2004), es desde esta aproximación que podemos comprender y entender los procesos que se requieren en una gestión humanista. Bajo la fenomenología, el ser humano se presenta como el agente constructor de su realidad, misma que solamente puede ser comprendida a través de objetos entendidos como correlatos y vivencias (Husserl, 1970; Toledo, 2003).

A nivel epistemológico, la gestión humanista toma elementos de diferentes disciplinas de las ciencias sociales (Figura 3), en aras de comprender y explicar, desde una postura teórica y conceptual, cada uno de los aspectos que favorecen el desarrollo integral del ser humano al interior de las organizaciones, y que dan muestra de la complejidad que representa su estudio desde una visión holística que vaya más allá de una lógica economicista y funcionalista como la que ha caracterizado al estudio de las ciencias administrativas (Aktouf, 1992; Chanlat, 2004).



Figura 3. Elementos epistemológicos de la gestión humanista. Elaboración propia.

### PRINCIPIOS MORALES Y VALORES NORMATIVOS DE LA GESTIÓN HUMANISTA: DIMENSIÓN AXIOLÓGICA

La dimensión axiológica hace referencia a la ética y moral que norman la forma de actuar de una determinada comunidad u organización; es decir, lo que se considera justo, bueno, verdadero y bello, es un reflejo de las ideas y los valores sobre los cuales se construye una determinada organización y que justifican, de una u otra forma, su actuar ante determinadas situaciones (González López, 2007). Esta dimensión es un reflejo del deber ser de una organización y se expresa en términos de los valores y normas de conducta que sus miembros deberán de considerar y reflexionar al momento de definir un determinado rumbo de acción.

En el caso de la gestión humanista, la dimensión axiológica se sustenta principalmente en el respeto y defensa de la dignidad humana y la equidad entre todos los seres humanos (McFarland, 1977; Melé, 2003; Pirson & Von Kimakowitz, 2010; Pirson, 2013). El ejercicio de estos principios se logra a través de la integración de las preocupaciones éticas en las decisiones gerenciales (Von Kimakowitz et al., 2010), mismas que permiten la creación de normas de conducta que favorecen la vivencia de otros valores que benefician, desde una perspectiva operativa, el desarrollo integral del ser humano. Bajo estos principios, la gestión humanista visualiza a todos los seres humanos que se encuentran al interior y exterior de una organización como iguales, sin importar las diferencias que pudieran existir entre etnidad, nacionalidad, estatus social o cultura.

La defensa y procuración de la dignidad humana conlleva a la construcción de organizaciones basada en valores donde se considere el desarrollo del ser humano en cada acción que emprenda, tal como son: empatía, reciprocidad, solidaridad, confianza y respeto (Dierksmeier & Pirson, 2009; Melé, 2003; Nida-Rümelin, 2009; Ulrich, 2009). Asimismo, conlleva al compromiso por parte de las organizaciones que adoptan este modelo de gestión por buscar el bien común y la generación de sociedades más justas, donde se atiendan las necesidades y desarrollo de cada uno de sus integrantes, sin importar la relación que guarden con la propia organización (Chomsky, 2001; Ulrich, 2009).

La equidad al interior de la organización permite que todos los colaboradores sean tratados de igual forma y se respete la opinión de cada uno de ellos. Es por esta razón que uno de los principales valores sobre los cuales se construye la gestión humanista es la libertad entre los integrantes de las organizaciones, la cual conlleva a la autodeterminación de cada ser humano por medio del razonamiento y la autodirección (Melé, 2009). Esta autodeterminación hace que el ser humano asuma de forma autónoma su rol y comprendan el papel fundamental que tiene su trabajo (Von Kimakowitz et al., 2010).

El entendimiento de que todos los colaboradores son iguales al interior de la organización hace que la gestión humanista tenga como uno de sus valores el diálogo y la posibilidad de expresarse (Aktouf & Holford, 2009). Este valor favorece la comunicación recíproca entre grupos de interés, lo que refleja una interacción racional a través del lenguaje y los mecanismos que este utiliza.

El respeto por la dignidad humana y la equidad al interior de las organizaciones propicia un clima organizacional basado en los valores de corresponsabilidad, libertad de elección y participación (Bédard & Chanlat, 2000; Melé, 2003, 2013; Nida-Rümelin, 2009; Spitzack, 2011). Estos valores dan como resultado una intersubjetividad en las obligaciones morales de los diferentes integrantes de la organización y en el respeto recíproco hacia otros grupos de interés (Ulrich, 2009). Esta corresponsabilidad no solamente se manifiesta al interior de la organización, sino también hacia la sociedad en donde opera.

Es así como la gestión humanista se encuentra justificada, desde una perspectiva axiológica, por dos principios: respeto y defensa a la dignidad humana, y equidad entre todos los seres humanos (Figura 4). De estos dos principios se desprenden diferentes valores, que por medio de su reflexión e introspección buscan consolidarse en las decisiones gerenciales y normas de conducta que tendrán los integrantes de estas organizaciones, entre los que destacan: respeto, solidaridad, reciprocidad, justicia, libertad, empatía, confianza, participación y corresponsabilidad.

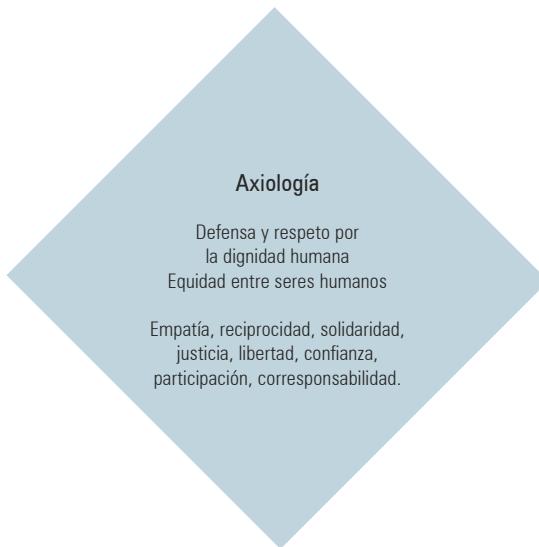


Figura 4. Principios morales y valores de la Gestión Humanista. Elaboración propia.

### MECANISMOS Y PRÁCTICAS DE LA GESTIÓN HUMANISTA: DIMENSIÓN PRAXIOLÓGICA

La dimensión praxiológica hace referencia a las prácticas que llevan a cabo las organizaciones en el día a día y son reflejo de las otras dimensiones del rombo filosófico, especialmente de la epistemológica y axiológica (Bédard, 2013). En una organización coexisten prácticas explícitas e implícitas (Kehr, 2004). Las primeras son institucionalizadas por parte de la dirección y conforman las políticas, normas de conducta, programas y estrategias. Las segundas son prácticas que se presentan de manera formal e informal, que no se encuentran institucionalizadas, pero que su presencia en el día a día refleja la cultura de una determinada organización.

En términos generales, se espera que exista una congruencia entre la práctica explícita e implícita de la organización, especialmente cuando se habla de la gestión humanista, en donde las prácticas organizacionales deben ser un reflejo del esfuerzo constante que realiza la organización por procurar el desarrollo integral de sus colaboradores como seres humanos (Arandia, Portales, & García de la Torre, 2014). Desde esta perspectiva, se presentan algunas estrategias y mecanismos que utilizan las organizaciones por lograr este fin a sabiendas de que existen otros que también fortalecen el desarrollo del ser humano por medio de la gestión organizacional.

En primera instancia, se encuentran las estrategias y programas de desarrollo humano donde se busca que el colaborador y la comunidad donde opera la organización incrementen sus capacidades y competencias por medio de la capacitación y la educación constante (Aktouf & Holford, 2009; Arandia et al., 2014; Fromm, 2007; McFarland, 1977; Melé, 2003, 2013). Estos programas se encuentran libres de cualquier tipo de discriminación y deberán ser accesibles para todos los miembros

de la organización (Savall, 1977). Aunado al desarrollo humano orientado a la profesionalización, cada vez se encuentra un mayor número de organizaciones que han integrado en sus modelos de formación la espiritualidad y la ética como elementos que favorecen el crecimiento integral de los colaboradores y sus familiares (Grassl & Habisch, 2011; Kazemipour & Mohd Amin, 2012; Rego, Pina, Cunha, & Souto, 2007; Werhane & Freeman, 1999).

Estos programas de desarrollo humano vienen acompañados de un sistema de remuneraciones y compensaciones justo y accesible para todos los colaboradores, en donde también se considera la contratación y el acceso a la seguridad social. Este sistema es el reflejo del respeto, reconocimiento y dignificación que la organización hace al trabajo que los colaboradores realizan (Savall, 1977) y a la equidad que existe en su interior y entre sus integrantes (Dávila-Gómez & Crowther, 2012).

La transparencia en el programa de desarrollo humano y el sistema de remuneraciones y compensaciones se fomenta a través de las evaluaciones de desempeño y de la medición de los impactos que la gestión de la organización tiene al interior y exterior de la misma. Las evaluaciones de desempeño deben llevarse con base en principios de equidad y de común acuerdo con los trabajadores (Dávila-Gómez & Loterio Patiño, 2012), así como estar vinculados a estímulos que favorezcan la reducción de costos ocultos y la mejora socioeconómica de la organización (Savall & Zardet, 2008; Savall, 1977). La medición y disminución de los impactos negativos -externalidades- es el reflejo de la responsabilidad moral que tiene una organización hacia la sociedad y el entorno donde opera y, por lo tanto, es evidencia práctica de una gestión humanista (McFarland, 1977; Pirson et al., 2009; Spitzeck, 2011).

Un segundo grupo de estrategias y mecanismos que promueven la práctica de la gestión humanista son aquellos vinculados a la generación de diálogo y participación al interior de las organizaciones y que tienen como finalidad la mejora de la sociabilidad, la reducción del conflicto natural, el aumento de la productividad y la felicidad entre los miembros de una organización (Savall, 1977). Estos mecanismos están orientados a evitar la visualización de los colaboradores como factores de producción y buscan el aprovechamiento de sus capacidades y competencias por medio de la participación en la toma de decisiones, el empoderamiento y la elección de las acciones que desean emprender en beneficio de la propia organización y la sociedad (Nida-Rümelin, 2009; Von Kimakowitz et al., 2010). Esta estrategia favorece la reducción de los patrones de exclusión y el acoso laboral, así como la generación de una corresponsabilidad al interior de las organizaciones (García de la Torre & Portales, 2013).

La generación de espacios formales e informales de diálogo -buzones, comités de participación, sindicatos, juntas de colaboradores, política de puertas abiertas, entre otros-, donde se mantenga una comunicación constante al interior y exterior de la organización, es una práctica que evidencia una gestión humanista a través de la cual se pueden evitar y resolver diferencias que existen entre grupos de interés (Freeman, 1999). La institucionalización de estos mecanismos se logra por medio del empoderamiento de colaboradores y/o del establecimiento de alianzas con

otros grupos de interés que favorezcan a la solución de problemáticas organizacionales, sociales y a la construcción del bien común (Delannon, Raufflet, Portales, & García de la Torre, 2014; García de la Torre, Raufflet, & Portales, 2011).

Otro elemento que procura la gestión humanista está vinculado con el cuidado y mejora del entorno y ambiente laboral desde una perspectiva amplia, en donde se tomen en consideración los aspectos físicos y sociales del lugar de trabajo. En este sentido, espacios de trabajo adecuados deben ser considerados en una organización humanista, ya que reducen el estrés, mejoran la coordinación, socialización y cooperación entre los colaboradores, además de mejorar la productividad (Fayol, 1947; García de la Torre & Portales, 2013; Mayo, 1933; McGregor, 1960; Sheep, 2006; Taylor, 1911).

Una organización que se gestiona bajo una lógica humanista debe garantizar que todos sus integrantes se comporten tomando en consideración la ética y los valores expresados en sus códigos de conducta y en sus diferentes documentos institucionales que, en caso de no existir de una forma explícita, deberán tomar criterios morales y éticos en función de los intereses de la organización y la sociedad en su conjunto (Melé, 2003; Pirson & Von Kimakowitz, 2010; Pirson, 2013; Spitzeck, 2011; Von Kimakowitz et al., 2010). Este comportamiento no solamente se presenta durante las jornadas de trabajo o al interior de la organización, sino que también es practicado fuera de ella y en todos los ámbitos, ya que es parte del entendido de que el ser humano no deja de serlo en el momento que entra o sale de una determinada organización, sino que lo es siempre.

De la mano con el comportamiento ético que los miembros de una determinada organización deben tener, se encuentra una actitud proactiva por la mejora del ambiente social, natural y económico que se presenta en el territorio donde la organización lleva a cabo sus operaciones (Elkington, 2001; Portales, García de la Torre, Camacho, & Arandia, 2009). La gestión humanista entiende al medio ambiente como un elemento central en el desarrollo del ser humano, por lo que procura su mejora y cuidado por medio de la innovación y la puesta en marcha de medidas y prácticas orientadas a la sustentabilidad organizacional (Salzmann, Inoescu-Somers, & Steger, 2009). Ejemplo de ello son los programas de cero emisión que han emprendido algunas empresas, la creación de edificios amigables con el medio ambiente y la inclusión de ciclos de regeneración energética, programas de reúso y aprovechamiento de recursos naturales, entre otros.

Los diferentes elementos que conlleva una gestión humanista, desde su perspectiva, pueden ser clasificados en cinco diferentes dimensiones, dentro de las cuales pueden existir actividades de diversa índole e impacto, pero siempre con el interés de buscar el desarrollo del potencial del ser humano y el entorno que le rodea (ver Figura 5): 1) desarrollo del talento humano, 2) rendimiento económico compartido, 3) diálogo al interior y exterior de la organización, 4) reflexión y práctica del comportamiento ético, y 5) gestión orientada a la sustentabilidad.



Figura 5. Elementos prácticos de la gestión humanista. Elaboración propia.

### CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

La gestión humanista presenta un cambio de paradigma y de supuestos sobre los cuales se construye la teoría administrativa, el cual se pone en evidencia por medio del análisis de este modelo de gestión a través del rombo filosófico de Bédard.

En la dimensión ontológica, se identificaron los cinco principios que la gestión humanista busca desarrollar en aras de atender a su razón de ser que es el desarrollo del ser humano en todos los aspectos y particularidades que lo diferencian del resto de los seres vivos. En la dimensión epistemológica se visualizó la complejidad que representa el estudio del ser humano al interior de una organización desde una perspectiva integral, orientada a la comprensión de cada uno de los principios mencionados en la dimensión ontológica y fundamentada en diferentes disciplinas de las ciencias sociales. La dimensión axiológica identificó los dos principios morales sobre los cuales se construye la gestión humanista desde el deber ser, y que dieron origen a los valores normativos que rigen el comportamiento de las organizaciones. La última dimensión, la praxiológica, mostró algunos de los aspectos operativos que permiten visualizar las acciones que una organización operada con base en un modelo de gestión humanista tendría. En esta dimensión se establecieron cinco diferentes áreas sobre las cuales se desarrollan acciones orientadas a la consecución de la gestión humanista desde una perspectiva operativa.

Dada la complejidad que representa el estudio e implementación de la gestión humanista, el análisis realizado permite identificar algunos de los principales retos a los que se enfrenta en su desarrollo y fortalecimiento en diferentes latitudes. Estos retos son puntos de reflexión sobre los cuales se deberá trabajar para construir un mejor entendimiento de las implicaciones y oportunidades que presenta este modelo de gestión en el día a día.

Al ser la gestión humanista una respuesta a los modelos de gestión neoliberales que se basan en que el ser humano es un potencializador de las ganancias de las organizaciones, el primer reto al que se enfrenta es el cambio de este supuesto. Los modelos de gestión tradicionales visualizan al ser humano como el medio a través del cual se alcanzan las metas organizacionales, dando como resultado una disciplina funcionalista. Por su parte, la gestión humanista entiende a la organización como un medio a través del cual el ser humano es dignificado y es desarrollado en todos los aspectos que lo hacen ser humano. Esta propuesta aleja a la teoría administrativa de su visión meramente funcional y la posiciona en un paradigma orientado a la comprensión de los elementos que fortalecen y dignifican al ser humano al interior y exterior de la organización como parte de un proceso social.

El segundo reto se presenta en términos de los elementos teóricos que se deberán utilizar para estudiar y comprender la gestión humanista. Tal como se presentó en la dimensión epistemológica, la complejidad que representa el desarrollo del ser humano requiere de la inclusión de diversas disciplinas de las ciencias sociales que favorezcan la comprensión del fenómeno de una forma holística e inclusiva. Desde esta perspectiva, se propone retomar elementos que se han construido al interior de la teoría administrativa, como es la teoría de grupos de interés o la responsabilidad social, para ser complementados con conceptos que han sido desarrollados desde la sicología, sociología, ética, pedagogía, entre otras, para poder comprender la complejidad que representa el desarrollo del ser humano.

Un tercer reto se presenta a nivel de la gestión que se da al interior de las organizaciones, misma que se encuentra vinculada con las políticas, prácticas y mecanismos que deben ser impulsados para lograr la potencialización del ser humano, sin dejar de lado la consecución de las metas organizacionales. Este reto presenta una doble implicación. La primera es el cambio en la visión de los administradores sobre cuál es la razón de ser de sus organizaciones y el papel que juegan en la mejora de las condiciones de vida de sus colaboradores y la sociedad en su conjunto. La segunda es la evaluación constante de aquellas prácticas que favorecen o no al desarrollo del ser humano y la sociedad, sin olvidar que deben ser benéficas también para el desempeño de la propia organización. Este proceso de evaluación permitirá que cada vez más organizaciones adopten este modelo de gestión y el cambio de paradigma no sea solamente a nivel teórico.

El cuarto reto se presenta en la reflexión constante, desde una perspectiva ética, sobre el valor que las acciones organizacionales tienen en los individuos y la sociedad en su conjunto. Esta reflexión dialéctica busca dar legitimidad normativa a las prácticas que las organizaciones que se gestionen bajo este modelo deben tener. Consecuencia de esta legitimidad será la confianza y reputación de la organización a nivel social, las que favorecerán no solamente a la consecución de los objetivos organizacionales, sino que también facilitarán la construcción de alianzas intersectoriales y coadyuvarán a la creación de soluciones innovadoras a las diferentes problemáticas que presente la sociedad y contribuirá al bien común. Es así como por medio del ejercicio de la ética se busca que los administradores adopten un modelo de

gestión humanista que tiene como resultado último la construcción del bien común.

El último reto al que se enfrenta la gestión humanista es el de la necesidad de dejar de lado el supuesto del *homo economicus* y reemplazarlo con la consideración de que los seres humanos son capaces de establecer relaciones de amistad y cooperación, capaces de comprometerse con su entorno y la sociedad con el interés de buscar un bienestar que sea común a todos. Este cambio de supuesto retoma los principios que definen al ser humano –conciencia de sí mismo, racionalidad, socialización y palabra– para su potencialización y utilización con la finalidad de procurar la mejora de todos los integrantes de la organización y sociedad en su conjunto, con la certidumbre de que, de no hacerlo, sus condiciones de vida estarán comprometidas, así como las de sus futuras generaciones.

Finalmente, vale la pena mencionar que la gestión humanista puede ser entendida como un modelo que persigue intereses similares a los propuestos por los esquemas de responsabilidad social, sustentabilidad empresarial, teoría de grupos de interés, entre otros, con la diferencia de que esta se centra en el entendimiento de que el desarrollo y potencialización del ser humano es el fin de cualquier actividad humana, por lo que la intención de cualquier organización deberá ser la procuración de su bienestar, el de sus pares y de la sociedad en su conjunto, pues de eso dependerá su existencia y calidad de vida.

## REFERENCIAS

- Aktouf, O. (1992). Management and Theories of Organizations in the 1990s: Toward a critical radical humanism? *Academy of Management Review*, 17(3), 407-431.
- Aktouf, O., & Holford, W. D. (2008). The implications of Humanism for Business administration and studies. *Organizações & Sociedade*, 15(45), 15-28.
- \_\_\_\_\_. (2009). The implications of humanism for business studies. En H. Spitzack, M. Pirson, W. Amann, S. Khan & E. Von Kimakowitz (eds.), *Humanism in Business* (pp. 101-122). Cambridge: Cambridge University Press.
- Arandia, O., Portales, L., & García de la Torre, C. (2014). El lado humano del acero: El caso de Tenaris Tamsa. En C. Largacha, E. Von Kimakowitz, M. Pirson, H. Spitzack, C. Dierksmeier & W. Amann (eds.), *Tendencias gerenciales. Gestión humanista aplicada. 12 casos empresariales exitosos en el mundo* (2.<sup>a</sup> ed., pp. 145-177). Bógora: ECOE Ediciones.
- Baumeister, R. F., & Bargh, J. A. (2014). Conscious and Unconscious. Toward an Integrative Understanding of Human Mental Life and Action. En J. W. Sherman, B. Gawronski & Y. Trope (eds.), *Dual-Process Theories of the Social Mind* (pp. 35-49). New York: Guilford Publications.
- Bédard, R. (1995). *Les fondements philosophiques de la direction*. Montréal: École des Hautes Études Commerciales.

- \_\_\_\_\_. (junio-diciembre, 2003). Los Fundamentos del Pensamiento y las Prácticas Administrativas. El rombo y las cuatro dimensiones filosóficas. *Revista Universidad EAFIT*, 3, 68-88.
- \_\_\_\_\_. (2006). *Les fondements de la pratique administrative: le losange aux quatre dimensions philosophiques*. Recuperado de: <http://web.hec.ca/chgm/>
- Bédard, R., & Chanlat, A. (2000). Les NTIC et la révolution managériale. *Nouvelles Tendances En Management*, 1(7), 15-18.
- Boff, L. (2004). *Ética y moral: la búsqueda de los fundamentos* (2.<sup>a</sup> ed.). Santander: Sal Terrae.
- Carpintero, F. (2008). *La ley natural : historia de un concepto controvertido*. Madrid: Encuentro.
- Castrillón Orrego, S. (2008). Administración y sabidurías. Esbozando algunos nexos. *Revista Universidad EAFIT*, 44(149), 60-73.
- Chanlat, A. (2004). Gestiones y humanismos: una arqueología de la gestión. *Iztapalapa*, 55(24), 35-52.
- \_\_\_\_\_. (2007). *Approches interdisciplinaires dans l'étude des problèmes humains de la gestion*. Montreal: Centre humanismes, gestions et mondialisation. Recuperado de <http://web.hec.ca/chgm/>
- Chanlat, A., & Bédard, R. (1997). La administración, una cuestión de palabra. *Revista Tecnología Administrativa*, 11(25), 1-32.
- Chomsky, N. (2001). *El bien común*. México, D.F.: Siglo Veintiuno.
- Dávila-Gómez, A. M., & Crowther, D. (2012). Introduction: Managerial Responsibility for Human Dignity. En *Human Dignity and Managerial Responsibility: Diversity, Rights, and Sustainability* (pp. 1-12). Burlington: Gower Publishing.
- Dávila-Gómez, A. M., & Lotero Patiño, S. S. (2012). Management, virtues and Human Dignity: Towards a better future for the "Whole". En A. M. Dávila-Gómez & D. Crowther (eds.), *Human Dignity and Managerial Responsibility: Diversity, Rights, and Sustainability* (pp. 27-40). Burlington: Gower Publishing.
- Delannon, N., Raufflet, E., Portales, L., & García de la Torre, C. (2014). Communautés locales. En F. Tannery, J. P. Denis, T. Hafsi, & A. C. Martinet (eds.), *Encyclopédie de la stratégie* (pp. 95-106). París: Vuibert.
- Dierksmeier, C., & Pirson, M. (2009). Oikonomia versus chrematistike: Learning from Aristotle about the future orientation of business management. *Journal of Business Ethics*. Recuperado de <http://link.springer.com/article/10.1007/s10551-009-0128-7>
- Durkheim, E. (1975). *Educación y sociología*. Barcelona: Ediciones Península. Recuperado de [http://imgonix.planetadelibros.com/usuarios/libros\\_contenido/arxius/28/27793\\_Educacion\\_y\\_sociologia.pdf](http://imgonix.planetadelibros.com/usuarios/libros_contenido/arxius/28/27793_Educacion_y_sociologia.pdf)

- \_\_\_\_\_. (1982). *Historia de la educación y de las doctrinas pedagógicas: la evolución pedagógica en Francia*. Madrid: La Piqueta. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=157903>
- Edelman, G. M. (1987). *Neural Darwinism: The theory of neuronal group selection*. New York: Basic Books.
- Elkington, J. (2001). Enter the Triple Bottom Line. *California Management Review*, 1(1986), 1-16.
- Fachrunnisa, O., Adhiatma, A., & Mutamimah. (julio, 2014). The role of workplace spirituality and employee engagement to enhance job satisfaction and performance. *International Journal of Organizational Innovation*, 7, 15-36.
- Fayol, H. (1947). *Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. París: Dunod.
- Fotaki, M., & Prasad, A. (2014). Social justice interrupted? Values, pedagogy, and purpose of business school academics. *Management Learning*, 45(1), 103-106.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management : a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- \_\_\_\_\_. (1999). Response: Divergent Stakeholder Theory. *The Academy of Management Review*, 24(2), 233. doi:10.2307/259078
- Fromm, E. (2007). *El humanismo como utopía real: la fe en el hombre*. Barcelona: Paidós.
- García de la Torre, C., & Portales, L. (2013). *El ataque a la dignidad humana en el trabajo, el caso del "mobbing en acción"*. Recuperado de [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2419800](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2419800)
- García de la Torre, C., Portales, L., & Arandia, O. (2014). The Formation Humanistic at the Tecnológico de Monterrey: The Citizen of the Future. En N. Lupton & M. Pirson (eds.), *Humanistic Perspectives on International Business and Management* (pp. 256-268). New York: Palgrave Macmillan.
- García de la Torre, C., Raufflet, E., & Portales, L. (2011). Las alianzas entre empresas y ONG como medio para promover la RSE y el Desarrollo Local. *Innovation/Innovación-RICEC*, 3(1), 1-13. Recuperado de [http://ricec.info/index.php?option=com\\_content&view=article&id=58&Itemid=64&lang=es](http://ricec.info/index.php?option=com_content&view=article&id=58&Itemid=64&lang=es)
- González López, L. (enero-diciembre, 2007). Humanismo y Gestión Humana: Una perspectiva de interpretación para el trabajo social aplicado al campo laboral. *Revista Eleuthera*, 1, 42-63.
- Granovetter, M. (1978). Threshold Models of Collective Behavior. *American Journal of Sociology*, 83(6), 1420-1443.
- Grassl, W., & Habisch, A. (2011). Ethics and Economics: Towards a New Humanistic Synthesis for Business. *Journal of Business Ethics*, 99(1), 37-49.

- Gusdorf, G. (1977). *La Parole* (8.<sup>a</sup> ed.). París: Presses universitaires de France.
- Harris, M. (1976). History and significance of the emic/etic distinction. *Annual Review of Anthropology*, 5, 329-350.
- Horton Cooley, C. (1964). *Human nature and the social order*. New York: Schocken Books.
- Husserl, E. (1970). *The crisis of European sciences and transcendental phenomenology: An introduction to phenomenological philosophy*. Evanston: Northwestern University Press.
- Kant, I. (2007). *Anthropology, history, and education*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kazemipour, F., & Mohd Amin, S. (2012). The impact of workplace spirituality dimensions on organisational citizenship behaviour among nurses with the mediating effect of affective organisational commitment. *Journal of Nursing Management*, 20(8), 1039-48.
- Kehr, H. (2004). Integrating implicit motives, explicit motives, and perceived abilities: The compensatory model of work motivation and volition. *Academy of Management Review*, 29(3), 479-499.
- Lombana, J., Cabeza, L., Castrillón, J., & Zapata, Á. (2014). Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. *Estudios Gerenciales*, 30, 301-313.
- Louden, R. B. (2014). *Kant's impure ethics: from rational beings to human beings*. Oxford: Oxford University Press.
- Marcos, A. (noviembre, 2010). Filosofía de la naturaleza humana. *Eikasia. Revista de Filosofía*, 35, 181-208.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan Co.
- McFarland, D. E. (1977). Management, humanism, and society: The case for macromanagement theory. *Academy of Management Review*, 2(4), 613-623.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Melé, D. (2003). The Challenge of Humanistic Management. *Journal of Business Ethics*, 44, 77-88.
- \_\_\_\_\_. (2009). Current trends in humanism and business. En H. Spitzack, M. Pirson, W. Amann, S. Kahn & E. Von Kimakowitz (eds.), *Humanism in Business* (pp. 123-139). Cambridge: Cambridge University Press.
- \_\_\_\_\_. (2013). Antecedents and current situation of humanistic management. *African Journal of Business Ethics*, 7(2), 52-61. doi:10.4103/1817-7417.123079
- Miller, D. W., & Ewest, T. (2011). The Present State of Workplace Spirituality: A literature review considering context, theory, and measurement/assessment. En *Academy of Management Procedures 2011* (pp. 1-40). San Antonio: Academy of Management.

- Morris, M. W., Leung, K., Ames, D., & Lickel, B. (1999). Views from inside and outside: Integrating emic and etic insights about culture and justice judgment. *Academy of Management Review*, 24(4), 781-796.
- Nida-Rümelin, J. (2009). Philosophical Grounds of Humanism in Economics. En H. Spitzeck, M. Pirson, W. Amann, S. Khan & E. Von Kimakowitz (eds.), *Humanism in Business* (pp. 15-25). Cambridge: Cambridge University Press.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy of Management Annals*, 4, 403-445.
- Pirson, M. (2012). *Towards a Humanistic Management Paradigm: a step back to embrace the future?*. Recuperado de <http://ssrn.com/abstract=2221635> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2221635>
- \_\_\_\_\_. (2013). Towards a Humanistic Management Paradigm: A Step Back to Embrace the Future? Fordham University Schools of Business Research Paper; Humanistic Management Network, *Research Paper Series*, (13-02). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2221635>
- Pirson, M., Steinvorth, U., Largacha-Martinez, C., & Dierksmeier, C. (2014). Introduction. En *From Capitalistic to Humanistic Business* (p. 240). New York; London: Palgrave Macmillan.
- Pirson, M., & Von Kimakowitz, E. (2010). *Towards a Human Centered Theory and Practice of the Firm* Fordham University Schools of Business Research Paper No. 2010-006. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1654827>.
- Pirson, M., Von Kimakowitz, E., Spitzeck, H., Amann, W., & Khan, S. (2009). Introduction: Humanism in business. En H. Spitzeck, M. Pirson, W. Amann, S. Khan & E. Von Kimakowitz (eds.), *Humanism in Business* (pp. 1-12). Cambridge: Cambridge University Press.
- Podestá, P. (2006). Un acercamiento al concepto de cultura. *The Bi-Annual Academic Publication of Universidad ESAN*, 11(21), 25-39.
- \_\_\_\_\_. (2009). La cultura en las organizaciones. Un fenómeno central en el saber administrativo. *The Bi-Annual Academic Publication of Universidad ESAN*, 14(26), 81-92.
- Portales, L., García de la Torre, C., Camacho, G., & Arandia, O. (2009). Modelo de sustentabilidad empresarial penta-dimensional: Aproximación teórica. *Administración y Organizaciones*, 23(12), 113-129.
- Rego, A., Pina, E., Cunha, M., & Souto, S. (2007). Workplace Spirituality, Commitment, and Self-Reported Individual Performance: An Empirical Study. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 5(3), 163-183.
- Reluz Barturén, F., & Cajachahua Espinoza, L. (2011). Humanismo Constructivista - Jean Piaget / Lawrence Kohlberg y Programas Tutoriales. *Consensus*, 16(1), 99-112.

- Ritzer, G. (1983). *Sociological theory*. New York: Knopf.
- Robles, E. (2011). Implicaciones de la espiritualidad en la administración de empresas. *Inter Metro Business Journal*, 7(1), 29-57.
- Salzmann, O., Inoescu-Somers, A., & Steger, U. (2009). Corporate sustainability as an indicator for more humanism in business? A view beyond the usual. En H. Spitzer, M. Pirson, W. Amann, S. Khan & E. Von Kimakowitz (eds.), *Humanism in Business* (pp. 299-307). Cambridge: Cambridge University Press.
- Savall, H. (1977). *Por un trabajo más humano*. Madrid: Editions Tecniban.
- Savall, H., & Zardet, V. (2008). *Mastering hidden costs and socio-economic performance*. Charlotte: Information Age Publishing.
- Savater, F. (1999). *Política para amador*. Barcelona: Editorial Ariel, S. A.
- Sheep, M. L. (2006). Nurturing the Whole Person: The Ethics of Workplace Spirituality in a Society of Organizations. *Journal of Business Ethics*, 66(4), 357-375. doi:10.1007/s10551-006-0014-5
- Simmel, G. (1939). *Sociología: estudios sobre las formas de socialización*. Buenos Aires: Espasa-Calpe Argentina, S. A.
- Simón, V. M., & Valencia, U. (2000). La conciencia humana: integración y complejidad. *Psicothema*, 12(1), 15-24.
- Spitzer, H. (2011). An Integrated Model of Humanistic Management. *Journal of Business Ethics*, 99(1), 51-62. doi:10.1007/s10551-011-0748-6
- Taylor, F. W. (1911). *Shop Management*. New York: Harper & Brothers.
- Toledo, U. (2003). Fenomenología del Mundo Social ¿Un programa de investigación científico? *Cinta Moebio*, 18(1), 191-206.
- Tracy, J. L., & Robins, R. W. (2004). Putting the Self Into Self-Conscious Emotions: A Theoretical Model. *Psychological Inquiry*, 15(2), 103-125.
- Ulrich, P. (2009). Towards a civilized market economy: economic citizenship rights and responsibilities in service of a humane society. En H. Spitzer, M. Pirson, W. Amann, S. Khan & E. Von Kimakowitz (eds.), *Humanism in Business* (pp. 143-155). Cambridge: Cambridge University Press.
- Urdang, E. (2013). *Human behavior in the social environment: Interweaving the inner and outer worlds*. New York: Routledge.

Von Kimakowitz, E., Pirson, M., Dierksmeier, C., Spitzkeck, H., & Amann, W. (2010). Introduction this book and Humanistic Management. En *Humanistic Management in Practice* (pp. 1-12). London; New York: Palgrave Macmillan.

Weber, M. (2004). La ética protestante y el “espíritu” del capitalismo. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Werhane, P. H., & Freeman, R. E. (1999). Business Ethics: The State of the Art. *International Journal of Management Reviews*, 1(1), 1-16.

Woiceshyn, J. (2011). A model for ethical decision making in business: Reasoning, intuition, and rational moral principles. *Journal of Business Ethics*, 104(3), 311-323.

Zapata, Á. (enero-junio, 2009). El modo de ser cínico de los dirigentes. *Cuadernos de Administración*, 41, 81-92.