

# Administración y Comunicación: En busca de un quehacer más humano

---

Luis Horacio Botero Montoya  
Universidad de Medellín

## RESUMEN

Este trabajo parte de la necesaria relación que debe existir entre la Administración y la Comunicación como dos quehaceres propios de la condición humana. Plantear la pregunta sobre qué es *lo humano* debería ser el punto de partida de los administradores y comunicadores dentro del campo de la organización. Sin embargo, ambas disciplinas desconocen toda concepción que no esté fundada en la razón, privilegiando así la administración y la comunicación de *cosas*, por encima de las *personas*, a las que se instrumentaliza para el logro de unos fines determinados. Desde esta óptica, el hombre es, a la vez, medio y fin.

Polaridades como subjetividad-objetividad, ciencia-espíritu, razón-emoción, cultura-naturaleza, interioridad-exterioridad, mito-realidad, con sus respectivas escalas de grises, así como las interacciones que de ellas surgen, deben coexistir en la definición y comprensión del hombre multidimensional.

La búsqueda de un quehacer más humano, idea que inspira este ensayo, resulta pertinente, pues en la racionalidad occidental se han preferido las respuestas, las recetas y las fórmulas salvadoras, en lugar de las preguntas sobre el quehacer mismo; de este esquema no escapan los administradores y los comunicadores en las organizaciones.

Además del respeto por las personas, que no es más que el respeto de su identidad -su condición humana y su singularidad-, la Administración y la Comunicación de hoy deberán abogar por el respeto hacia la naturaleza, hacia los demás seres vivos que coexisten en el planeta. El descubrimiento del genoma

---

\* Comunicador social-Periodista de la Universidad de Antioquia. Especialista en Gestión Pública de la ESAP, Especialista en Dirección empresarial del CEIPA y especialista en Gerencia. MBA con la Escuela de administración de Empresas de Barcelona (España). Candidato a magíster en Ciencias de la Administración, Universidad EAFIT. Consultor del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo con amplia experiencia en el sector público. Profesor de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Medellín. lhbotero@udem.edu.co

humano ha puesto de manifiesto que el ser humano no es superior a las demás especies de la naturaleza, simplemente es diferente.

#### PALABRAS CLAVE

Administración

Comunicación

Lo humano

Complejidad

Interdisciplinarietà

Cooperación.

#### ABSTRACT

This work is needed for the relation which should exist between Administration and Communication like two proper things to do in the human condition. Plan the question about what is the human should be the initiation for administrators and communicators in the field of the organization. However, both disciplines don't know the conception which doean't have a reason, which privileges administration and communication from things, without including the people which use Instruments to achieve something determined. From this optic, the man is at the same time half and final.

Polars like subjective-objective, science-spiritual, reason-emotional, culture-nature, interior-exterior, mith-reality with each respective scale of grays, like the interaction they do, should coexist in the definition and the comprehension of the multidimensional man.

The search of a human that makes is the idea inspired by this project, results to be pertinent in the occidental truth is preferred the answers, the recipes and the saving formulas, beside the answers about the same how to do from this structure is not escape the administrators and communicators cannot escape from the organization.

Beside the respect for the people, it is only the respect to their identity -the human condition and the singularthe Administration and the Communication of today should propose the respect of nature, towards the human beings that coexist of the planet. The discovery of the human genome said that the human beings are not superior from the rest of the species of nature, they are only different.

#### Key words:

Administration, communication, the human, complex, interdisciplinary, cooperation.

## INTRODUCCIÓN

Plantear la pregunta sobre qué es el ser humano debería ser el punto de partida de cualquier programa académico. Es una pregunta especialmente pertinente para los programas de Administración y Comunicación. No obstante, en la realidad no es así. Los programas de formación de profesionales en Administración y Comunicación desconocen, generalmente, toda concepción que no esté fundada en la razón, y privilegian la administración y la comunicación de cosas; la técnica se pone por encima de las personas, a las que instrumentan, para fines ajenos a la complejidad misma del ser humano. La pregunta está totalmente ausente en los procesos y procedimientos administrativos y comunicativos, pues se han preferido las respuestas, las recetas y las fórmulas salvadoras, por encima de la necesaria reflexión sobre el quehacer del administrador y del comunicador en las organizaciones.

La inquietud sobre la esencia del ser humano ha sido la preocupación fundamental de diferentes disciplinas. Sin embargo, la gran mayoría de las corrientes de pensamiento que sirven de fundamento a la Administración y, por ende, a la Comunicación (que integra todas las formas de comunicación de una organización, es decir, Corporativa, Organizacional, Relacional entre otras) han desconocido la complejidad misma del ser humano. Estas disciplinas han construido sus propuestas sobre la base unánime de dar por normal una escisión en la esencia del ser humano operada por la Revolución Industrial y que constituye el elemento fundacional de las teorías de la Administración y de la Comunicación en la organización.

La comprensión del ser humano sólo es posible desde la interdisciplinariedad y la multicomplementariedad, no como metodologías científicas, sino como una actitud permanente, producto de una concepción del hombre como punto de partida y de llegada. Subjetividad y objetividad, ciencia y espíritu, razón y emotividad, cultura y naturaleza, interioridad y exterioridad, mito y realidad, todas estas polaridades con sus respectivas escalas de grises, así como las interacciones que de ellas surgen, deben coexistir en la definición y comprensión de ese hombre, que es multidimensional. En este sentido, las perspectivas biológica, neurológica, lingüística, psicológica y social del hombre constituyen el terreno natural para cualquier intento de hacer inteligible a la Administración y, por ende, a la Comunicación desde una dimensión humana. *“El mundo de la administración debe poner todo su interés en concederle un espacio más amplio a aquellas disciplinas que han hecho de esa otra realidad su objeto de estudio: el psicoanálisis, las ciencias del lenguaje, la semiología, la antropología y la sociología, entre otras, pues son ellas las que mejor dan cuenta del problema. Al hacerlo, se rompería con la concepción esencialmente instrumental dominante y se retomaría el problema del sentido que, como todos saben, está en el corazón de la existencia”*<sup>1</sup>.

Abordar la relación entre lo que es el ser humano y sus orígenes, planteados desde ciencias como la biología y la antropología, debe ser el punto de partida de cualquier programa académico de Administración. La Administración que conocemos, influenciada por un sinnúmero de doctrinas, desconoce toda concepción que no esté fundada en la razón instrumental, privilegiando la administración racional de las cosas. Por ello, entender los orígenes y la evolución del hombre implica una búsqueda de las especificidades de dicha evolución y sus diferencias con respecto a

los demás seres vivos, pero sin menospreciar las similitudes existentes y sin desconocer, a la vez, que en dicha evolución hay algo de mito y leyenda.

Precisamente, este ensayo pretende explorar la posibilidad de hacer más inteligible y posible pensar la Administración y, por ende, la Comunicación, desde las ciencias que han nutrido y nutren los discursos y argumentos de estas dos acciones humanas. En las siguientes líneas, el lector encontrará un acercamiento a esta pretensión.

## LO BIOLÓGICO

La inquietud sobre los orígenes del hombre ha sido una preocupación fundamental desde diferentes ciencias. Una conclusión genérica salta a la vista: el ser humano es ser diferente, y en dos dimensiones: como especie animal y como individuo particular dentro de esa especie. Reconocer esta diferencia sólo es posible en el disenso propio de la complejidad humana y el tejido social resultante de sus relaciones.

Desde la perspectiva filogenética, las teorías evolutivas nos enseñan cómo *“el hombre es producto de las mutaciones graduales que se presentaron en otras especies (el pez y los antropomorfos)”*<sup>2</sup> amén de la necesidad de adaptación al medio ambiente natural. Bien por la vía de la locomoción o por la vía del cerebro, el ser humano desarrolló dos características determinantes que lo diferencian de los demás animales: el caminar erguido y el desarrollo cerebral (en tamaño y capacidades). *“El principal paso evolutivo de los seres humanos bien pudo ser el cambio anatómico que permitió a un antropomorfo quedarse y buscar alimento en un terreno realmente no apto para un antropomorfo”*.<sup>3</sup> Fisiológicamente, el hombre realiza las funciones tocantes a la conservación de la vida, a su relación con el medio y al mantenimiento de su identidad específica e individual, a las cuales hay que añadir dos exclusivamente humanas: la locomoción bípeda y el habla, así como la emisión de sonidos articulados.

Cada paso del proceso de evolución implicó un avance significativo con relación al anterior. Del *Homo Australopithecus*, por ejemplo, al *Homo Habilis* se evidencian cambios sustanciales. *“El desarrollo del cerebro y la invención de la técnica de los utensilios de piedra vinieron acompañados de un cambio en la dieta, en particular la inclusión de vez en cuando de carne”*.<sup>4</sup> Sin embargo, las dos principales fuerzas impulsoras de la historia de la evolución del hombre, tal como lo expresa Lewin, son el caminar erguido y el desarrollo cerebral, cuyo incremento de tamaño suele ir asociado a nuevas cotas de complejidad del modo de vida de una especie.

Así, desde millones de años atrás con la aparición de los primeros homínidos, hasta hace 100.000 años con la aparición del *Homo Sapiens Sapiens* (el hombre que sabe que sabe), la evolución humana fue predominantemente biológica. A partir de ahí, con la aparición del lenguaje articulado, la evolución ha sido básicamente cultural, y en esa labor el cerebro y el lenguaje han tenido un papel trascendente, porque la comprensión del ser humano se encuentra más allá de su interioridad fisiológica que es indispensable, pero no suficiente para tal propósito.

Es desde una perspectiva más etiológica, en la cual se encuentra la relación hombre-entorno, en donde empezamos a distinguir con mayor nitidez las diferencias entre el ser humano y los demás animales.

## EL CEREBRO HUMANO

Pocas cuestiones tan enigmáticas –en el sentido amplio de la palabra– como qué es el cerebro y cuál o cuáles sus posibles implicaciones con la Administración. Las respuestas son tan amplias en cantidad, como limitadas en concreción. Cualquier tentativa de respuesta llevará inexorablemente a nuevas inquietudes.

Un primer concepto, nos conduce al tema de la complejidad. *“El cerebro es un tejido. Un tejido complicado, de urdimbre intrincada, que no se parece a nada de lo que conocemos en el universo, pero que está compuesto por células, como lo está cualquier tejido»*<sup>5</sup>.

Como tejido celular está intrínsecamente relacionado con células nerviosas y con el sistema nervioso, cuyos componentes activos son los reflejos, que definen la relación entre la sensación y el movimiento, y según Pavlov son la base fisiológica de la adaptación. Pero el ser humano no sólo se adapta a su realidad, a su entorno, sino que también transforma, adapta su entorno a él, elige. Esta elección es posible gracias a que *“la sinapsis (unión entre dos neuronas) retarda la propagación del impulso nervioso, para facilitarle al cerebro la elección”*<sup>6</sup>. Por eso, a medida que los reflejos se hacen más complejos, la función integradora del sistema nervioso central aumenta su importancia.

Taxonómicamente enmarcado en el reino animal el ser humano encuentra desde este punto neurofisiológico una diferenciación con los demás animales: la función integradora de su sistema nervioso central es mucho más eficaz, pues antes de dar respuesta a estímulos endógenos y exógenos procesa muchas alternativas de elección, en tanto tiene un mayor número de neuronas y, por ende, de puntos sinápticos.

De otro lado, para entender la relación entre el funcionamiento del cerebro y su conexión con el mundo externo, es preciso apelar a Rodolfo Llinás, científico colombiano de reconocida trayectoria e idoneidad en estos temas. Tal como lo plantea Llinás; *“el cerebro opera como un sistema autorreferencial, cerrado al menos en dos sentidos-. en primer lugar, como algo ajeno a la experiencia directa, en ratón del cráneo, hueso afortunadamente implacable; en segundo lugar, por tratarse de un sistema básicamente autorreferencial, el cerebro sólo podrá conocer el mundo externo mediante órganos sensoriales especializados”*<sup>7</sup>.

Sin embargo, el paradigma dominante en la Administración occidental es, precisamente, el instrumental y mecanicista, referenciado a través de una práctica racional y excluyente. La Administración, en su pretensión de ser el cerebro de una organización, desconoce las múltiples posibilidades relacionales y de combinación, pues niega la realidad misma al no ser capaz de interactuar con dicha realidad. Por ello, la Administración que hemos reproducido desde Taylory

Fayol hasta nuestros días es simplemente traductora de modas y teorías que adapta a su razón instrumental sin ninguna explicación.

La repetición de esquemas, la adaptación de estructuras exógenas sin ningún filtro y la aplicación de esquemas desde otras ciencias son práctica frecuentes entre los administradores. La pregunta (es decir, el porqué) no parece ser importante dentro de un esquema ampliamente mecanicista y funcional.

La práctica administrativa ni siquiera emula la realidad empresarial y organizacional que dice sustentar, ni tampoco realiza la labor de traductor, pues tergiversa la traducción misma en su afán por justificar y explicar el sinnúmero de contradicciones inherentes a su quehacer. La Administración se ha construido sobre la base de la experiencia sistemática, teniendo en cuenta sólo los factores de éxito, generalmente identificados con lo económico, con el lucro, con la usura, con la acumulación.

## EL SISTEMA NERVIOSO

Si bien la neurofisiología, la psicología y la genética nos ayudan a la comprensión de los fenómenos psíquicos, ni estas áreas del conocimiento ni la psicología animal, por basar sus soportes teóricos y conceptuales en estudios de laboratorio, bastan para dar cuenta de la relación entre el animal (incluido el hombre) y su entorno.

Por ello, resulta un poco más válido, aunque con limitantes, hablar de la Etología para tratar de explicar dicha relación. En efecto, la Etología, ciencia reciente que estudia el comportamiento de los animales, explica de manera más amplia esta relación hombre-entorno al demostrar la complementariedad existente entre el instinto y el aprendizaje, estudiando los animales, además, en su integridad ecológica, analizando los acontecimientos en su marco natural, en su contexto y encadenamiento lógicos. Se logra así la síntesis entre las cualidades y métodos propios del naturalista y los que caracterizan al investigador de laboratorio.

*“Las intervenciones experimentales vienen dictadas siempre por la situación, la investigación etológica, en fin, se desarrolla y discurre en cuatro planos: se aplica al estudio de las causas y de sus mecanismos de los comportamientos; indaga su función y el valor de supervivencia de los mismos; delimita la evolución de los comportamientos de nivel de la especie; y sigue su desarrollo en el individuo”<sup>18</sup>.*

Sin embargo, en un marco etológico que supere el nivel descriptivo, y no en uno meramente mecanicista, psicológico y neurofisiológico, es en dónde empezamos a distinguir con mayor nitidez las diferencias entre el ser humano y los demás animales, diferencias que no retoma la Administración científica que hemos reproducido desde Taylor y Fayol.

Esta diferenciación tiene como principal elemento clarificador la lengua, producto físico y social –y, por ende, aprendible e independiente del instinto de la facultad del lenguaje, que es común a todos los hombres.

La tesis de la neurofisiología, y más específicamente aquella propia de la neurosis experimental y humana, se queda corta, pues las explicaciones del comportamiento humano son excluyentes y limitantes. Su alcance no trasciende la esfera de la complejidad misma del comportamiento, para definir el amplio mundo de la mente y el cuerpo humano. Cuando la Administración (desde la teoría experimental de Pavlov y desde la Escuela Humana de Elton Mayo) intenta extrapolar estas tesis, sus alcances son limitantes y limitados. Si bien la teoría de Pavlov explicó que *“la corteza cerebral es el punto de reflexión de todos los estímulos, tanto del mundo exterior como de los del interior de nuestro organismo”*<sup>9</sup> y que *“la actividad del hombre es el reflejo de las realidades del mundo exterior”*<sup>10</sup>, es preciso señalar que estas tesis, aplicadas a la Administración, son ampliamente cuestionables, pues entre los propósitos de quienes las aplican está el conducir a los dirigidos (léase subalternos) hacia un tipo específico de conducta o comportamientos, altamente reprochable por su excesiva manipulación. Igual sucede con las técnicas de motivación, precisamente, pues ni su pretendida estandarización de la conducta y el comportamiento humano dan cuenta de la complejidad de las relaciones entre pensadores y hacedores; entre los dueños del negocio y aquellos que no; entre gerentes-administradores y los empleados-obreros. La Administración que conocemos no sólo evita preguntarse por la complejidad misma del comportamiento humano, sino que pretende homogeneizar la conducta misma, a través de la generalización y la aplicación de fórmulas inconsultas y limitantes, denominadas bajo el genérico de técnicas de excitación e inhibición, técnicas o teorías del comportamiento humano (reflejos condicionados) y/o técnicas para la motivación organizacional.

Aquellos que intentan conocer la conducta humana (los behavioristas, por ejemplo) se quedan cortos, pues *“explican la neurosis experimental por medio de las leyes del aprendizaje y llegan a la conclusión de que lo mismo las neurosis experimentales que las humanas son conductas aprendidas, tanto si se les considera “conductas anormales” como en el caso contrario”*<sup>11</sup>.

Para entender la conducta y el comportamiento humano, es necesario considerar que ninguna teoría logra explicar el comportamiento humano, pues el ser humano *no* es puramente mental ni tampoco puramente cuerpo. *“Las teorías fisiológica, psicológica y etológica están en perpetua interacción”*<sup>12</sup>

En efecto, desde la perspectiva fisiológica, el hombre animal realiza las funciones tocantes a la conservación de la vida, a su relación con el medio y al mantenimiento de su identidad específica e individual a las cuales hay que añadir dos exclusivamente humanas; la locomoción bípeda y el habla.

Desde la visión psicológica, el animal humano siente y se siente humanamente; percibe la realidad, piensa, desea, quiere, decide libremente, proyecta, inventa y crea novedades, se relaciona con sus semejantes, posee cierta idea de sí mismo y una vocación más o menos personal, puede recluírse en su intimidad, interrogar e interrogarse, actuar según creencias y dudas, esperanzas y desesperanzas, amores y odios, tiene conciencia de todo ello, orienta y ejecuta moral o inmoralmemente su vida. En definitiva, es persona.

Y desde la visión etológica, el animal humano ordena todas sus actividades fisiológicas y psicológicas, según la pauta es pecífica e individual que denominamos conducta. Cada hombre se conduce como tal hombre (conducta específica) y como el hombre que personalmente es (conducta individual).

Infortunadamente, el paradigma dominante en la administración occidental, en su afán por aplicar una serie de herramientas y técnicas extrapoladas de otras ciencias, desconoce toda concepción que no esté fundada en la razón, privilegiándola sobre las otras dimensiones humanas. La conducta y el comportamiento humano debemos entenderlos desde el disenso, propio de la complejidad humana.

## LENGUAJE Y PALABRA

Uno de los elementos diferenciadores más significativos entre el animal y el hombre radica en la lengua, producto psíquico y social y, por ende, aprendible.

La lengua se exterioriza a través del habla (mecanismo psicofísico) y está constituida por las relaciones que la mente establece entre los signos, y por las relaciones entre significantes y significados. Esa capacidad de simbolización es propia del ser humano, de su identidad, y es una de las grandes diferencias con los otros miembros del reino animal. Al ser *“un producto social y cultural”*<sup>13</sup>, en cada lengua es posible encontrar una concepción particular del mundo, al tiempo, que contribuye a crear la realidad, al hacerla presente a través de sus imágenes. Así, el lenguaje cumple una doble función: oculta la realidad a la vez que la hace presente (la representa).

El poder de ocultar la realidad pone de manifiesto una exigencia ética al lenguaje, *so pena* de caer en la peyorativa creencia platónica del *“lenguaje como distorsionador de la realidad”*<sup>14</sup>. La salvedad la hace GUSDORF: *“El problema no es problema del lenguaje en sí, sino problema del hombre que habla”*<sup>15</sup>.

Pero el uso del lenguaje, a más de ser un acto social, implica también un acto individual, de pensamiento. Al decir de GUSDORF, *“Toda palabra, aun la negativa o de mala fe, atestigua horizontes del pensamiento y de mundo”*<sup>16</sup>. La codificación, actividad del proceso de simbolización, implica una intencionalidad, un razonamiento, que pone en ejercicio la facultad de pensar. No hay diferencia entre el lenguaje y el pensamiento, pues el lenguaje es el pensamiento: un pensamiento mal expresado es un pensamiento insuficiente. Esta doble dimensión exterior e interior, social e individual del lenguaje, es la que permite la coexistencia entre las dos intenciones de la palabra humana: expresión y comunicación. Las dos son complementarias e indisolubles, pues toda palabra nace de la interioridad e implica tener la concepción del otro y de los otros.

La palabra aparece así como el medio necesario de la Comunicación que consagra el momento en que la palabra funda un lenguaje nuevo, *“el momento en que el nosotros se realiza en la alianza del yo y el tú”*<sup>17</sup>.



*“La Comunicación tiene, entonces, una virtud creadora. Da a cada uno la revelación de sí en la reciprocidad con el otro”<sup>18</sup>.*

Sin embargo, la Administración no sólo ha negado las posibilidades comunicacionales del lenguaje desde su dimensión de búsqueda de sentidos, sino que ha entendido el lenguaje como un instrumento de comunicación, como una herramienta utilitarista y pragmática, para obtener fines determinados y deterministas. El esquema EMISOR-RECEPTOR-MENSAJE-CANAL-CÓDIGO-DECODIFICACIÓN, FEED BACK O RETROALIMENTACIÓN, no da cuenta de la complejidad y la ambigüedad misma de la condición humana. Este esquema, incluso, tiende a confundirse con telecomunicaciones, pues está diseñado por ingenieros, lo que implica que la comunicación del lenguaje pierda su dimensión de búsqueda de sentido.

La Administración que conocemos y que hemos reproducido, al reducir y descalificar la dimensión comunicacional del lenguaje, desconoce que existe otra dimensión del lenguaje que está más comprometida con la naturaleza humana misma: la construcción de la identidad individual y social a partir de la acción intersubjetiva. En efecto, la personalidad del individuo se construye a partir de su intercambio verbal con el otro. Sin embargo, la Administración desconoce esta posibilidad y utiliza el lenguaje como una herramienta, cargada de jergas sofisticadas e incomprensibles para el trabajador. Así que la pretendida participación para la toma de decisiones que se plasma con esquemas o modas como Cultura Organizacional, Teorías de Motivación y Liderazgo Comunicacional, Visión Compartida y Gerencia Participativa, entre otras, sólo son eso: modas y discursos que terminan por excluir al trabajador, al obrero, al empleado de toda posibilidad de construir verbalmente con el otro (léase administrador, gerente o agente managerial).

Además del respeto por las personas, que no es más que el respeto de su identidad (su condición humana y su singularidad), la Administración y la Comunicación (que se construyen a través de la palabra) deberían abogar por un respeto hacia la naturaleza, hacia los demás seres vivos que coexisten en el planeta.

## EL DESARROLLO INTELECTUAL

La preocupación por establecer las diferencias entre el ser humano y los demás animales es la que le permite a autores como Jean Piaget plantear su teoría del desarrollo intelectual en los seres humanos, describiendo en principio cómo los niños desarrollan su inteligencia, primero de manera adaptativa y después a partir de su relación con los objetos, a través de los cuales el niño construye y se adapta a su medio. Se sustenta así el postulado de que hay pensamiento antes que lenguaje, y deviene de allí la certeza de que concepto y acción no pueden ser disociados y que el desarrollo intelectual procede de un juego mutuo entre factores internos y externos. Por ello, difícilmente encontraremos una arista tan humanizante para dar respuesta a la inquietud de qué es el hombre como la perspectiva ontogenética que, apoyándose en ciencias como la Lingüística, la Neurología, la Psicología, la Antropología y la Sociología, da cuenta del ser humano como individuo único y poseedor de una naturaleza diferenciadora y compleja.

Piaget, con la descripción de casos de niños, desarrolló su teoría de la inteligencia en los seres humanos. Para Piaget hay períodos definidos en el desarrollo de la inteligencia: la sensorio-motriz, la preoperacional, las operaciones concretas y las operaciones formales que funcionan con los mecanismos de asimilación (hacer entrar la realidad en sí) y de acomodación, información proveniente del mundo exterior.

La inteligencia sensorio-motriz se manifiesta a partir de los primeros reflejos, cuando el niño coordina sus sentidos, es decir, que la inteligencia de la acción es la primera que se manifiesta, a través de la relación con el entorno. El interés del niño en esta etapa es el objeto, al principio sólo cuando está presente, pero después lo busca, haciéndose una representación mental del mismo. A través del objeto, el niño construye y se adapta a su medio. Se sustenta así el postulado de que hay pensamiento antes que lenguaje, y deviene de allí la certeza de que concepto y acción no pueden ser disociados.

*De acuerdo con los estudios de Piaget, la inteligencia aparece, efectivamente, mucho antes que el lenguaje, o sea mucho antes que el pensamiento interior que supone la utilización de los signos verbales (del lenguaje interiorizado). Pero se trata de una inteligencia totalmente práctica, que se aplica a la manipulación de los objetos y que no utiliza, en vez de las palabras y los conceptos, más que percepciones y movimientos organizados en esquemas de acción. Pero en el proceso de desarrollo, el niño está sometido a una serie de modificaciones de la acción. Durante la primera infancia, dice Piaget, asistimos a una transformación de la inteligencia que, de ser simplemente sensorio-motriz o práctica, se transforma en pensamiento propiamente dicho, bajo la doble influencia del lenguaje y la socialización.*

Sin embargo, con el pensamiento sucede lo mismo que con la conducta considerada globalmente, es decir, que en lugar de adaptarse totalmente a las nuevas realidades que descubre y construye, en forma paulatina, el sujeto debe empezar una laboriosa incorporación de los datos a su yo y a su actividad.

*El desarrollo de la inteligencia visto así no es otra cosa que “el resultado de interacciones complejas entre muchos factores y entre los cuales podemos destacar la naturaleza del medio ambiente social, el ritmo de la maduración física en el seno del niño. Enfrentado con estas complejidades, es patente que el progreso en el niño a través de estas etapas, mostrará muchas diferencias individuales”<sup>19</sup>.*

Los estudios de Piaget demostraron que es imposible desconocer que cada individuo tiene un proceso diferente y distinto de desarrollo intelectual. Dada la singularidad que le depara a cada sujeto, Piaget propone como modelo pedagógico el respeto por el ritmo de aprendizaje del ser humano y de cada persona en particular. Desde esta perspectiva, la Administración debería involucrar las acciones propias de las operaciones formales, es decir, el análisis, la inferencia, las acciones propositivas y, obviamente, los procesos de reversibilidad a fin de analizar los resultados y elaborar planes o procesos de desarrollo de la organización. Sin embargo, la administración científica, en su esencia, pregonaba la unicidad, negando la complejidad misma. El ser humano no es solo Homo Sapiens Sapiens, sino que también es Homo Demens, Homo Faber, Homo Ludens,

Homo Dolens, Homo Virtuais y Homo Comunicas, entre otros. La organización, cuando desconoce el disenso y la diferencia entre los sujetos que la integran, está al borde de la dictadura, del fascismo. Al plantear estos postulados, la Administración desconoce el desarrollo de la inteligencia en cada individuo, es decir, su singularidad. Por ello, cuando desconoce dichas singularidades, niega que el ser humano es de desequilibrios. Al no conjugar dichos desequilibrios, niega la subjetividad como una posibilidad y como una construcción de un nuevo tipo de pensamiento, de un nuevo tipo de humanismo. Precisamente, este nuevo tipo de pensamiento y humanismo es el que nos induce al estudio de la Administración desde las ciencias. Incluso, dicha búsqueda será más provechosa en la medida en que la abordemos desde las ciencias humanas.

## LA RATIFICACIÓN DEL SUJETO Y LA SINGULARIDAD

Si bien el aporte de Piaget es significativo para explicar el desarrollo de la inteligencia, es insuficiente para comprender el comportamiento de los seres humanos. Más aún, la misma biología y la fisiología se quedan cortas en lograr tal propósito, porque creyendo que todos los problemas psíquicos tienen sus raíces en deficiencias neurológicas, no atinaron a dar respuestas sobre la conducta humana cuando no se identificaban las causas de las desviaciones de determinados comportamientos.

Precisamente, uno de los discursos, tal vez el más importante, lo encontramos en Freud que al ir más allá de su propia formación (neurofisiólogo) y de las teorías biológicas dominantes en su época (finales del siglo XIX, principios del XX), desarrolló su teoría del Psicoanálisis.

Estudiando el mundo de los deseos, el mundo interior de las personas, llegó a la conclusión de que los problemas de comportamiento pueden ser, además de fisiológicos, del mundo psíquico, de la realidad interior. Pueden venir de recuerdos dolorosos, reprimidos, producto del conflicto intrapsíquico entre deseos incompatibles. Esta explicación del comportamiento humano queda sintetizada en lo que se conoce como su primera tópica: *“una representación del aparato psíquico con tres niveles de conciencia (inconsciente, subconsciente y consciente)”*.<sup>20</sup>

Freud descubre que muchos de los deseos tienen un componente sexual, pero no en el sentido genital de esta palabra, sino en una acepción más amplia. La sexualidad como una energía, como la sensación de placer, que aparece con el nacimiento mismo y puede ser oral, sádico-oral, anal, autoerótica, de latencia o genital. *“Las pulsiones de placer tienen unas características: presión (intensidad), objeto (donde se descarga la pulsión), y meta (satisfacción)”*.<sup>21</sup>

Para Freud, la naturaleza del conflicto tiene su fuente en la infancia, debido al componente sexual de los afectos reprimidos. Sin embargo, hizo sus estudios en los adultos, porque pensaba que los niños eran difíciles de estudiar. Freud propuso, entonces, una teoría de la sexualidad, convencido de que cuando la gente se concientiza de sus deseos reprimidos, se tranquiliza.

Para profundizar en el estudio de ese universo psíquico y encontrar las causas de los conflictos de cada persona, Freud desarrolló un esquema de estudio en dos niveles: el manifiesto y el reprimido (tiene sus orígenes en la sexualidad), pero privilegia como metodología el estudio de los sueños

(tanto su contenido manifiesto como el latente o profundo), ya que para él son los verdaderos liberadores del inconsciente, además de entenderlos como la realización de deseos inconscientes. En los sueños, además de la libre asociación, también hay actos fallidos (lapsus), que sirven para comprender aún mejor la conducta humana. Para el psicoanálisis, la alucinación es la realidad y la persona se comporta de acuerdo con ello. *“La interpretación de los sueños es en realidad la vía regia para el conocimiento de lo inconsciente, el fundamento más seguro del psicoanálisis y el ámbito en el cual todo trabajador debe obtener su convencimiento y formación”*<sup>22</sup>.

Pero si en los sueños se puede encontrar la fuente de los sufrimientos, no se encuentra la solución a los mismos. La solución técnica, según el Psicoanálisis, es la transferencia (acción terapéutica) entre el paciente y el analista. La transferencia permite al paciente tratar al analista como a las personas que le generaron sus conflictos en la niñez. Por ello, no se puede censurar al paciente, hay que dejarlo hablar libremente, para que libere todo lo que encuentra en su proceso de introspección. Acto seguido, la acción para completar el proceso, de manera exitosa, es la contratransferencia, que le hace ver al paciente cosas que no quería ver. No hay cambio sin transferencia, entonces se debe ayudar a que la transferencia sea positiva, y la escucha es la estrategia ideal para dicho propósito.

Freud descubrió, además, que para combatir el sufrimiento psíquico los seres humanos desarrollamos unos mecanismos de defensa inconscientes: la represión, la sublimación (canalizarlo negativo), la regresión (que tiene una función de protección y otra terapéutica), la introyección, la proyección, y la formación reaccionaria (lucha contra una tendencia). Pero estos mecanismos de defensa no siempre tienen efectos positivos, pues el uso excesivo de uno puede generar alguna patología.

La evolución de los estudios de Freud lo condujo a redefinir su primera tesis, y 30 años después (en 1924), propuso la segunda tesis, según la cual el aparato psíquico tiene niveles. Además del nivel biológico, de las pulsiones, en su mayoría inconscientes, que funciona casi como el cerebro reptiliano y responde al principio del placer (gratificación inmediata), se encuentra el nivel del Superyó, *“que es la interiorización de lo social en lo psíquico; es casi totalmente inconsciente, y funciona por el principio de censura; el Superyó aparecía con los padres, generando en algunos casos el Complejo de Edipo”*<sup>23</sup>. Y, por último, Freud habló del nivel del Yo, que es la experiencia, la conciencia (aunque tiene niveles de inconsciencia), y responde al principio de la realidad; el Yo, entonces, es el mundo de los cinco sentidos, pero sus partes inconscientes son las que tienen relación con el ello y el Superyó, quedando sometido, en efecto, a dos fuerzas: la social y la biológica. Éste es un esquema estructural, pero diacrónico. Para el Psicoanálisis hay realidad exterior, pero interiorizada.

Los estudios de Freud en los adultos fueron complementados por Melaine Klein en los niños. Para ella, la vida psíquica de un niño es más contusa de lo que parece y comienza desde su mismo nacimiento. Para entender su comportamiento, se debe partir del juego, ya que el niño se proyecta en sus juguetes y en sus dibujos. Pero la relación inicial del niño con objetos parciales. No con la madre, sino con el pecho, por ejemplo. *El pecho es bueno o malo si está presente cuando se necesita*. Pero luego el niño supera la dificultad para descubrir el bien y el mal en dos personas,

y descubrirá que el pecho bueno y el malo corresponden a una misma totalidad, a una misma persona. Hay entonces, una madre buena y una mala, a la que le respondemos con agresión, generando así culpa, pero que se soluciona con la reparación. Se generará, en consecuencia. Una relación de dependencia.

El nivel de dependencia determina la relación de confianza consigo mismo, que se conoce como seguridad ontológica, y da cuenta de la autonomía de la persona. Existen, básicamente, tres niveles secuenciales de dependencia: dependencia total, dependencia relativa, e independencia. “El paso de la dependencia externa a la interna se logra por medio de objetos transicionales, que vinculan el mundo interno con el externo. La clave está, por lo tanto en el uso del objeto (transferencia)”<sup>24</sup>

Vemos entonces cómo una madre o un entorno pueden manipular la gratificación y la frustración. Manipulación que, en el caso del niño, puede generar un falso Yo muy dominante, que implica la negación de la identidad. Manipulación y negación de la identidad que vemos también en los esquemas funcionales de la Administración científica. Así mismo, la Administración crea una dependencia total en el individuo (trabajador), pues desconoce la complejidad misma de su ser. Las preguntas que subyacen en este análisis son: ¿cómo efectuar cambios internos para adaptarnos al entorno empresarial y social?, ¿Debo cambiar con el entorno, pero teniendo como prioridad mi identidad? Sin duda alguna, a la Administración poco le interesan estos temas, así como la respuesta a estos interrogantes, pues ella misma se define como aquella que satisface todas las necesidades de los trabajadores. La negación y la agresión misma al sujeto es la constante en el campo administrativo. Por ello, la consecuencia es lógica: el sujeto tiene que someterse a las reglas de la organización y sacrificar sus propias necesidades.

Inventariados estos aportes del Psicoanálisis, vemos que es la ciencia que ha rescatado al ser humano de la cosificación a la que ha sido sometido por otras ciencias y por la Administración misma; lo rescata de su tratamiento de objeto, para devolverle el estatus de sujeto y reintegrarle su singularidad, singularidad que desconoce la Administración científica.

## LA PREGUNTA POR LO HUMANO

Tras la exploración realizada a los fundamentos de diferentes escuelas y ciencias humanas desde diferentes perspectivas dadas en Occidente, tales como la biológica, la neurológica, la lingüística, y la psico-sociológica, entre otras, la pregunta que nos asalta es: ¿Cuál es el papel del Ser Humano en el discurso del administrador y el comunicador?

Si bien el reciente pasado nos indica que los fundamentos del pensamiento administrativo científico, así como los interrogantes de las ciencias humanas con alta dosis de influencia en la Administración, entre ellas la Comunicación, no llevan más de un siglo, también es preciso señalar que el pensamiento administrativo occidental es la acumulación de diversas teorías y prácticas y que constituye, en su esencia misma, un saber construido desde múltiples esferas y modos de ser. Sin embargo, y tal como lo expresa Jean F. Chanlat, la Administración desconoce la dimensión compleja y amplia del ser humano: “El *ser humano aparece fundamentalmente como un ser*

*abstracto, un objeto económico, un individuo sin afectos, sin historia y sin cultura; se inscribe en un proyecto instrumental que confiere todas las virtudes a una sola lógica: la lógica técnica*<sup>25</sup>. Incluso, y tal como lo expresa el profesor Rodrigo Muñoz, coordinador de la Maestría en Ciencias de la Administración de la Universidad EAFIT, *“la Administración está supeditada exclusivamente a procedimientos de aplicación que se rigen fundamentalmente por criterios de maximización a optimización del beneficio económico y sometiendo todos los recursos (entre ellos al ser humano) a un tratamiento que los uniforma en cuanto a la interpretación de sus respectivas naturalezas”*<sup>26</sup>.

Como un asunto propio de un quehacer humano, la Administración es una práctica económica y social. Como práctica económica se interesa por la productividad y la eficiencia y desde lo social debería interesarse por el ser humano como sujeto relacional.

Sin embargo, la Administración y la Comunicación minimizan el concepto de *hombre*, dado que lo ven como parte de una estructura, donde éste establece una serie de relaciones con otros, principalmente a través de la división del trabajo. La Administración y, por ende, la Comunicación han privilegiado al ser humano, pero desde su capacidad de hacer, especialmente evidente en la Administración clásica.

*“La Administración, más que un cuerpo teórico, es una serie de prácticas de carácter universal, que no reconocen las particularidades históricas ni culturales de los contextos donde se aplican y sólo obedecen a una lógica de la rentabilidad”*<sup>27</sup>.

La Administración es, en esencia, poder, ideología, transmisión de una serie de relaciones de dominio, pues los objetivos entre los propietarios de una empresa y sus subordinados son significativamente distantes, pese a lo dicho por Taylor cuando establece en los fundamentos de la Administración científica que *“el objeto principal de la Administración ha de ser asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados”*<sup>28</sup>.

Como una práctica propia de seres humanos, la Administración la constituyen personas, individuos que *“tenemos modos de ser disímiles o una combinación de varios: mítico, sistemático, pragmático, conciliador”*<sup>29</sup>, además de intereses contrapuestos. Luego, nada más alejado de la realidad que la justificación de la teoría administrativa científica de Taylor, pues los objetivos entre los que poseen el capital y aquellos que no lo poseen son altamente contradictorios. Esta contradicción es, precisamente, la que ninguna teoría o discurso ha logrado superar. Por ello, la historia de la Administración y de la Comunicación no es otra que la historia de la exclusión y la justificación de unos medios o herramientas, para la consolidación de unos fines bien distantes al de garantizar prosperidad para todos.

Además, los principios de la Administración científica, justificados a través de un discurso racional, pretenden negar un conflicto que es natural a los seres humanos: el conflicto del poder. Si bien la preocupación fundamental de la Administración radica en establecer una relación armónica entre hombre-trabajo y organización, bajo el supuesto de que no existe conflicto alguno, el discurso no logra superar la realidad. La división del trabajo, los procesos administrativos (planear, dirigir, organizar, controlar y evaluar), las funciones de la Administración, la explicación de los modelos de

motivación y de participación social, sustentados a través del quehacer de los comunicadores; la justificación de una estructura mecanicista y burocratizada, la secuencia de explicar las prácticas administrativas desde el método científico, las relaciones humanas, la teoría sistémica y la teoría del desarrollo y la cultura organizacional, entre otras, no son más que discursos que pretenden obviar el conflicto real que no es otro que las relaciones de poder, de dominio, de exclusión entre propietarios y trabajadores.

El pensamiento administrativo actual se basa, sin duda alguna, en justificar este conflicto como inexistente.

## RACIONALIDAD Y DISCURSO

Concebir al hombre como hombre trabajador (Homo Faber), al Trabajo como un asunto que dignifica al hombre y a la Organización como un espacio para satisfacer necesidades individuales y colectivas, no es otra cosa que crear una falsa ilusión de armonía.

Por más racionalidad del discurso e intentos de reemplazar los discursos empíricos por \*discursos científicos, racionales y ordenados, la Administración y la Comunicación no pueden desconocer algunos discursos simbólicos que los sustentan. En efecto, y tal como lo expresa Gareth Morgan, las tres formas básicas de organización, expresadas a través de metáforas, es decir, la Organización como una máquina, la Organización como un Ser Vivo y la Organización como un Cerebro que funciona como una red; de información, constituyen otra formas de justificar las prácticas administrativa y comunicativa.

Uno de los efectos que ha dejado ta civilización industrial es la negación misma de la civilización que dice defender. La ausencia de escenarios para lo colectivo, para la defensa del interés general sobre el particular, poco ha importado a las generaciones que heredamos el modelo administrativo actual. Los administradores y comunicadores hemos sacrificado el fondo por la forma; nos hemos preocupado más por la técnica que por las personas. Al decir de Elton Mayo, *“la mera ignorancia de los métodos administrativos por parte de los dirigentes políticos e industriales de las democracias puede acrecentar peligrosamente la incapacidad de cooperación”*<sup>30</sup>.

En una sociedad industrial moderna, las personas en su dimensión humana, es decir, como seres pensantes, que sienten, que sueñan, que aman, que tienen necesidades insatisfechas, no son consideradas. La única dimensión que se acepta desde la visión administrativa y comunicacional es la de Homo Faber (hombre que produce), algo parecido a la frase del presidente Álvaro Uribe con su “trabajar-trabajar y trabajar”.

Los temas de la solidaridad, la fraternidad, la igualdad, la cooperación, la cogestión poco o nada interesan a la sociedad que surge de la civilización industrial. Tal como lo señala Mayo, al citar a Le Play, *“el carácter sobresaliente de una comunidad industrial es una condición de gran desorganización social en donde ha fracasado la efectiva comunicación entre individuos y grupos, por consiguiente, también fracasa la capacidad de cooperación espontánea y eficaz”*.<sup>31</sup>

Las tesis de la Revolución Industrial e, incluso de la Revolución Francesa, quedaron relegadas, pues el pensamiento administrativo sólo retomó aquello que le era propio de su interés que se identifica con un individualismo exacerbado y un pregonar un derecho innegable de acceso al derecho a la propiedad privada, a los medios de producción.

*“Mientras la teoría administrativa siga tratando los problemas dentro de la doble dependencia teórica y práctica de la racionalidad económica como norma empresarial suprema, la empresa continuará siendo incapaz de explicar adecuadamente el problema de las relaciones humanas”<sup>32</sup>. Por ello, “es necesario establecer un diálogo permanente, transdisciplinario con las ciencias del hombre en busca de la especificidad de lo humano como especie, pero también de las especificidades de lo contextual y lo individual (ir de la parte al todo y de éste a las partes como diría Morín), que nos ayude a la comprensión del hombre en sus esferas física, fisiológica, psíquica y social”<sup>33</sup>.*

La Administración y la Comunicación deberían no sólo reivindicar su carácter netamente *humano*, sino también las tesis que las fundamenta como acción y como prácticas para posibilitar la existencia de la civilización. En otras palabras, la Administración y la Comunicación deben asegurar para ese corpus social que los integra, la satisfacción de las necesidades materiales y económicas y el mantenimiento de una cooperación espontánea en toda la organización.

Es hora de superar el concepto de que nuestras prácticas administrativas y comunicativas apunten solo a lo material, a lo rentable, a lo eficiente, a lo que signifique ganancia y utilidad, para trascender hacia asuntos como el *mantener* la cooperación y la búsqueda permanente de un quehacer más *humano*.

## PERSPECTIVA OPTIMISTA

Entendida siempre como el ejercicio de la economía en el nivel micro básicamente, la Administración demanda un cambio de mentalidad de aquellos que reproducen sus esquemas excluyentes y limitados (léase los administradores y los comunicadores), sobre todo en cuanto a la concepción de la economía y el mercado. No como fórmula salvadora, ni receta unificadora, considero que el principio básico al cual le debemos apuntar es el de compartirlo todo, principio universal que supera cualquier oposición (disculpa) de tipo cultural.

Se precisa así de administradores y comunicadores que rechacen la racionalidad económica del cálculo y la proyección y sus derivados “científicos” como las únicas o mejores herramientas para explicar la complejidad de las organizaciones; que entiendan que la competencia como está planteada actualmente no puede ser el motor del mercado, porque no es sana; sana es la colaboración; que no se dejen confundir ni seducir con la propaganda ni con seudoteorías administrativas alienantes, deshumanizantes y pauperizantes; que no se dejen cautivar por las ventajas de la especulación financiera, ni demás prácticas de la clase ociosa; que no oculten en el nivel cultural la



posibilidad de hacer prevalecer lo antropológico; que no reproduzcan los esquemas paradigmáticos de exclusión y dominio imperantes en las teorías y discursos administrativos y comunicacionales.

Se busca, entonces, administradores y comunicadores integrales y éticos; que combinen teoría y experiencia, ciencia y doxa en busca de la sabiduría; que comprendan que es la ciencia la que está al servicio del ser humano y no en sentido contrario; que aprovechen las potencialidades físicas y mentales de sus dirigidos; la racionalidad y la irracionalidad; la planificación y la contingencia; que vean en la formación y en la educación los garantes de la creatividad; que tengan la humildad para sentirse por siempre incompletos; por lo tanto, que estimulen la crítica (incluso en ellos), motiven la participación y encuentren en el ruido una posibilidad creativa, de crecimiento, de establecimiento de un nuevo y mejor (más adaptado) orden; en consecuencia, que privilegien el trabajo con el otro y que vean en las organizaciones el terreno para afianzar *lo humano* que desarrollen su organización con base en el compartir en todo nivel y en todos los campos, desde la planeación hasta los beneficios, con una dimensión interdisciplinaria.

Se buscan administradores y comunicadores que cambien el objeto de su quehacer, es decir, que asuman que *“el objeto de la empresa no es tanto la generación de utilidades como la “creación de riqueza”, y esto tiene implicaciones importantes en la concepción de su gestión, pues la eleva del inmediatismo de la operación matemática y del interés de un solo actor a la esfera de su responsabilidad social”*<sup>34</sup>.

En otras palabras, administradores y comunicadores *más humanos* y con un gran bagaje cultural, que contribuyan a dignificar laboral y humanamente a todos los actores que los rodean, porque le encuentran sentido a la empresa en la medida en que son medio para la satisfacción de las necesidades humanas y el desarrollo de las potencialidades de los individuos que en torno a ella conviven.

Se necesitan administradores y comunicadores que asuman que *“el hombre simple y llanamente es un ser entero, completo e integral. El hombre como un ser de palabra, de símbolos, de sentidos, de sociedad, de afectividad, de libre arbitrio (aún relativa) antes que visto como un recurso al servicio de la empresa, de la producción máxima del valor del intercambio”*<sup>35</sup>. Y no es una propuesta filantrópica; hoy es de supervivencia.

## BIBLIOGRAFÍA

- AKTOUF, Omar. "La administración entre tradición y renovación". 3 ed. Gaétan Morin éditeur. Universidad del Valle. Introducción a la primera parte. La noción clásica de la administración tradicional. 2000
- BÉDARD, Renée. "Los Fundamentos del Pensamiento y la Práctica Administrativa, el rombo filosófico y los modos de ser". Documento inédito.
- COLECTIVO (1975). "El aporte de Pavlov al desarrollo de la medicina" Editorial Pisque, Buenos Aires.
- COSNIER, J. "Las neurosis experimentales". Taller Ediciones.
- CHANLAT, Jean F. "Ciencias Sociales y Administración. En defensa de una antropología general". Colección de textos de administración. Fondo Editorial Universidad de Eafit.
- CHANLAT, Alain. "El habla y la Administración" En Gestión et culture d'entreprise, le cheminement d'HydroQuébec. Capítulo 9, Québec-Amérique Montreal, 1984.
- DUFOUR, M. Síntesis. En Cuadernos de Administración No 20 (mayo de 1995). Univalle.
- FERNANDEZ, Carlos. "La comunicación humana en el mundo contemporáneo. McGraw Hill. México, 2001.
- FREUD, S. "Descomposición de la personalidad psíquica". Obras completas, Vol. XVII.
- FREUD, S. "Cinco conferencias". Obras Completas, Vol X. Amorrortu Editores.
- GINSBURG, H y S. "Piaget y la teoría del desarrollo intelectual". Prentice Hall. Madrid. 1967.
- GUSDORF, G.. "La palabra". Ediciones Galatea. Nueva Visión. 1957.
- HASS, H. "Del pez al hombre". Biblioteca Científica Salvat, Barcelona. 1987.
- HUBEL, D.H. "El cerebro". En Revista Investigación y Ciencia. N° 38.
- LEWIN, R. "Evolución humana". Biblioteca Científica Salvat, Barcelona. 1986.
- LUNAS, Rodolfo. "El cerebro y el mito del yo". Editorial Norma. Capítulo 1 "Utilizar la mente para entenderla. Bogotá.
- MAYO, Elton. "Problemas Sociales de una civilización industrial". Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires. 1977. Introducción. Capítulo 1
- MOUNIN, G. "Saussure, presentación y textos. Editorial Anagrama, Barcelona. 1971.
- MORIN, Edgar y KERN, Anne. "La agonía planetaria". Kairos. 1993
- MUÑOZ, Rodrigo. "Administración y hermenéutica. Aportes para una administración comprensiva". Documento.
- RWER, J.C. "Etología". Editorial Henden, Barcelona.
- SMITH, C.U.M. "El cerebro". Alianza Editorial.
- TAYLOR, F.W. "Principios de la Administración científica". Herrero Hermanos. México, 1997. Capítulo 1: Fundamentos de la Administración Científica.
- WINNCOTT, D.W "Realidad y juego". Gedisa, Barcelona. 1979.

## NOTAS

1. CHANLAT, Jean F. Ciencias Sociales y Administración. En defensa de una antropología general. Colección de textos de administración. Fondo Editorial Universidad de Eafit. Página 76
2. HASS, H. "Del pez al hombre". Biblioteca Científica. Salvat. Barcelona. 1987. Pág 5
3. LEWIN. R. "Evolución Humana. Biblioteca Científica Salyat. Barcelona. 1986. Pág 44
4. Ibid. Pág 44
5. HUBEL, D.H. El cerebro". En Revista Investigación y Ciencia. No 38. Pág 9
6. SMITH, C.U.M, "El cerebro". Alianza Editorial. Pág 130.
7. LUNAS. R. "El cerebro y el mito del yo". Bogotá, Norma. Capítulo 1 .Utilizar la mente para entenderla. Pág 9
8. RWER, J.C. Etología. Editorial Henden, Barcelona. Pág 484.
9. COLECTIVO (1975). El aporte de Pavlov al desarrollo de la medicina. Editorial Psique. Buenos Aires. Pág 27
10. Ibid. Pág 28
11. COSNIER, J. Las neurosis experimentales. Taller Ediciones. Pág 82
12. CHANLAT, Alain. El habla y la Administración. En Gestión et culture d'entreprise, le cheminement d'HydroQuébec. Capítulo 9, Québec-Amérique, Montreal, 1984. Pág. 6.
13. MOUNIN, G. "Saussure, presentación y textos. Editorial Anagema, Barcelona. 1971. Pág 29
14. Citado por FERNANDEZ C, Carlos, en La comunicación humana en el mundo contemporáneo. McGraw Hill. Pág. 4. México, 2001.
15. GUSDORF, G.. La palabra. Ediciones Galatea. Nueva Visión. 1957. Pág 31.
16. Ibid. Pág 36
17. Ibid. Pág 45
18. Ibid. Pág 57
19. GINSBURG, H.Y.S. Opper. Piaget y la teoría del desarrollo intelectual. Prentice Hall. Madrid. 1967. Pág 65
20. FREUD, S. Descomposición de la personalidad psíquica, Obras completas, vol XVII. Pág 202
21. FREUD, S. Cinco Conferencias, Obras completas. Vol XI. Amorrortu Editores. Pág 28
22. Ibid. Pág 20
23. FREUD, S. Descomposición de la personalidad psíquica. Obras completas, vol XVII. Pág 200
24. WINNCOTT, D.W 1979. Realidad y juego. Gedisa, Barcelona. Pág 17
25. Ibid. Página 50
26. MUÑOZ. Rodrigo. Administración y Hermenéutica. Aportes para una administración comprensiva. Página 142.
27. Ibid. Pág 145
28. TAYLOR, F.W Principios de la Administración Científica. Herrero Hermanos. México. 1997. Capítulo 1: Fundamentos de la Administración Científica. Pág 18
29. BÉDARD, Renée. Los Fundamentos del Pensamiento y la Práctica Administrativa, el rombo filosófico y los modos de ser. Documento inédito. Pág 6.
30. MAYO, Elton. Problemas Sociales de una civilización industrial. Ed Nueva Visión. Buenos Aires. 1977. Introducción. Capítulo 1. Pág 14

31. Ibid. Pág 24
32. DUFOUR, M. Síntesis. En Cuadernos de Administración No 20 (mayo de 1995). Univalle. Página 5
33. MUÑOZ, Rodrigo. Administración y Hermenéutica. Aportes para una administración más comprensiva. Pág 146.
34. Ibid. Página 146
35. AKTOUF, Omar. La administración entre tradición y renovación. 3 ed. Gaétan Morin éditeur. Universidad del Valle. Introducción a la primera parte. La noción clásica de la administración tradicional. Pág 23.