

EL ACTO DEL RECONOCIMIENTO EN LAS PRÁCTICAS Y DISCURSOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CONTEMPORÁNEO: EL CASO DE UNA GRAN EMPRESA EN MEDELLÍN (EARELPDEDC)

Autor: Sergio René Oquendo Puerta¹

Tema 10. Perspectiva humanista de las organizaciones y prácticas organizacionales

Palabras clave: Administración Estratégica de Recursos Humanos, evaluación del desempeño, valoración, reconocimiento.

1. PROBLEMA

El propósito de la presente investigación es examinar las prácticas actuales de evaluación del desempeño y su correspondiente discurso en el ámbito de la Administración Estratégica de Recursos Humanos (AERH), con el fin de desentrañar, de qué manera, se presenta el ejercicio del reconocimiento en la gran empresa contemporánea².

El mecanismo utilizado por la AERH para la valoración del aporte de los trabajadores a la empresa se ha denominado *evaluación del desempeño*, proceso que emana de otro más englobante, conocido como la gestión del desempeño. La historia de la Administración muestra claramente que esta actividad parece estar enmarcada en la lógica de la racionalidad instrumental, ya que la evaluación busca elevar el compromiso de los trabajadores y consecuentemente su desempeño.

La sola forma de nombrar la evaluación del desempeño, parece problemática de entrada, puesto que implica, lingüísticamente, la calificación del ser humano, su clasificación, su valoración. Es necesario, en este contexto, preguntarse entonces, con qué criterio o por qué motivo se arroga alguien para sí, el hecho de evaluar a otro. Nótese que, desde este punto de vista, parece imposible examinar este asunto al margen de la lógica de la dominación y por eso resulta necesario hacer una lectura desde una perspectiva crítica.

Tradicionalmente, en la evaluación del desempeño, el desarrollo de personal está limitado al desarrollo de las competencias (Alles, 2000, 2003; Prahalad & Hamel, 1990; Spencer & Spencer, 1993). Además, la evaluación, desde lo administrativo, está limitada por aspectos de costos que la rinden siempre a la demostración de resultados tangibles; sin embargo, dicha evaluación queda supeditada a criterios de calidad y cantidad de un intangible emanado del acto humano del trabajo como lo son las competencias.

Cuando se examinan las ideas de la tradición en la que se inscriben los autores que se acaban de citar, es posible constatar que se refieren a que, en la práctica, se han desarrollado innumerables técnicas y dispositivos administrativos que, en su mayoría, pretenden responder a criterios de objetividad y terminan mediados por la cifra, el número y la calificación. Además de medir aspectos impersonalizados, tales prácticas se enmarcan en criterios de forma, procesos y formatos. Esto pone en evidencia que las

¹ Ph.D. (E) en Administración, MSc. Educación y Desarrollo Humano; Esp. Asesoría de Organizaciones; Esp. Cultura Política y Derecho Humanos; Administrador de Empresas; Administrador de servicios de salud. Docente investigador UdeA.

² Dos advertencias se imponen de entrada. La primera tiene que ver con el hecho de que en Colombia se utiliza más el término *Gestión Humana Estratégica* que el de *Administración Estratégica de Recursos Humanos*; sin embargo, es esta segunda denominación la que es reconocida en los medios académicos internacionales desde hace un cuarto de siglo (Cf. Marler, 2012). La segunda advertencia es ética: nótese que esta manera de nombrar al ser humano en las organizaciones, como a un "recurso" implica, de manera explícita, su cosificación.

variables a considerar se reducen a una consecuencia de la racionalidad instrumental, despreciando, al parecer, otros aspectos relacionados con las cualidades, las necesidades y las potencialidades de los trabajadores.

En general, las lógicas de evaluación del desempeño se centran en identificar qué tanto aporta el trabajador a la cadena de valor de la organización en el sentido de la teoría de Porter, en *Competitive Advantage* (1985). No es muy explícito que en los criterios de evaluación se evidencie la premisa invertida, es decir, la valoración de qué tanto aporta la organización al trabajador. Es claro el pedido de la empresa sobre los resultados, la obediencia, la adaptación (e incluso, ciertas renunciaciones). Estas parecen ser las bases de un divorcio y una contradicción sistemática, entre la evaluación del desempeño y el reconocimiento de las cualidades del trabajador, en tanto las áreas responsables de garantizar la evaluación bajo tales premisas son las de la AERH las cuales terminan reproduciendo lo "inhumano", dejando a un lado lo esencialmente humano.

En el mismo sentido, los esfuerzos denominados humanistas de la administración se han referido a la aplicación de técnicas de AERH para garantizar bienestar laboral, pero que es necesario investigar si no son más que eufemismos para mimetizar un mecanismo de dominación que acredite la adhesión de las personas a la identidad corporativa.

La génesis de este enfoque instrumental de la evaluación del desempeño de los trabajadores, puede hallarse al examinar la racionalidad que ha sido propia de la Administración como saber y como práctica. La disciplina administrativa, como invento de la modernidad y como respuesta a la industrialización, obedece a un *ethos* particular enmarcado en la racionalidad, que sirve para garantizar mayor eficiencia en el trabajo productivo y sus métodos pueden reducirse a términos de principios científicos (Sheldon, 1986, citado por Guerrero, 2005)³.

Las bases en las que la Administración funda su razón y sentido teleológico, comprenden un interés económico orientado a la maximización de capital en un escenario empresarial donde se tejen tensiones de intereses entre propietarios, directivos y empleados, que socavan, muchas veces, la condición de lo humano. La Administración al contribuir a esta lógica instrumental sustrae la condición humana del trabajador, y contribuye a convertirlo en un recurso del cual valerse para el alcance de los fines. En la razón instrumental, el hombre es rebajado al estrato de técnica, portador de la razón, por lo cual queda convertido en un simple medio, y así la máxima kantiana de la dignidad que eleva al hombre como un fin en sí mismo (Kant [1785] 1985)⁴ se contradice, pues el hombre al servicio del capital resulta transformado en instrumento al arbitrio de otros hombres.

³ Al respecto, Guerrero (2005, p. 471), advierte lo siguiente: "Sheldon (1986, p. 35) de manera similar a Saint-Simon sostuvo: 'en la medida en que el management trata de cosas, sus métodos pueden reducirse a términos de principios científicos, pero en la medida que trata con seres humanos, únicamente puede utilizar principios científicos en la medida en que los seres humanos estén dispuestos a sujetarse a ellos'".

⁴ Como se sabe, los imperativos categóricos están localizados en la obra de Kant en la segunda sección del tomo 1 de *La fundación de la metafísica de las costumbres*, titulada, "pasaje de la filosofía moral popular a la metafísica de las costumbres". Allí, Kant explica su concepción de un imperativo hipotético general que contiene, según él, la condición de "verdadero y necesario". Esto le conduce a expresarlo de la siguiente manera. "Hay pues, nada más que un único imperativo categórico, y es el que sigue: *Actúa solamente según la máxima gracias a la cual tú puedas querer, al mismo tiempo, que ella sea una ley universal*" (p. 97). Sin embargo, no se puede perder de vista un par de aspectos. El primero, que la universalidad de la ley a la que se refiere Kant, en este contexto, es natural, lo que le inspira a advertir que "el imperativo universal del deber", puede enunciarse de la siguiente manera: "*Actúa como si la máxima de tu acción debiera ser erigida por tu voluntad en ley universal de la naturaleza*" (p. 98). El segundo aspecto a no perder de vista es que, lo anterior, le conduce a su "principio práctico supremo de cara a la voluntad humana", es decir, un

Por lo tanto, y muy a pesar de Marx ([1867] 1984), cuando el trabajo se considera una mercancía se le puede dar al trabajador la valoración y el trato propio de cualquier recurso productivo, y, por ende, la actividad de la AERH se convierte en una labor técnica para manejar al trabajador a través de procesos de selección, contratación, entrenamiento, remuneración y evaluación del desempeño (Alcázar, Romero y Sánchez, 2009; Calderón, 2006).

En consecuencia, la AERH por su vocación instrumental, se ha servido de diversidad de procesos, tendencias y modas gerenciales que tienen propósitos racionales de eficiencia y rentabilidad, intereses netamente crematísticos⁵ de la organización, que obligan a priorizar los resultados financieros por encima de los logros espirituales. Esto trae en sí, para los trabajadores, su calificación sobre la medida que garantice el mayor resultado de una fórmula matemática, económica o financiera prescrita y por lo tanto, se corre el riesgo de menospreciar el estatus humano y reducirlo a una simple cosa (Marín, 2006). Un interrogante de partida sería entonces: ¿cómo opera el reconocimiento al otro, el reconocimiento del otro?

Un factor a destacar en las prácticas de la AERH y específicamente de la evaluación del desempeño en las organizaciones, es que se trata de una realidad que se desarrolla a través de las relaciones interpersonales mediadas por el poder y la subordinación, aspectos que delimitan y limitan el ejercicio valorativo, en tanto es una evaluación entre directivo y trabajador. Esto imprime, e implica, una lógica de dominado y dominante, lo que de ningún modo posibilita relaciones intersubjetivas de igualdad. Este tipo de valoración puede asociarse a lo que Honneth (2006, p.140) denomina un "reconocimiento ideológico", porque restringe, aliena y pueden incitar en el individuo una relación consigo mismo que hace juego con el orden de dominio existente; en tal sentido, en lugar de dar expresión a un valor, tales ideologías del reconocimiento, como las que parecen estar presentes en la evaluación del desempeño actual, proporcionarían la disposición emocional para cumplir sin resistencia las tareas y las obligaciones esperadas.

Es claro que mediante la racionalidad económica como norma suprema de la administración y por ende de la evaluación del desempeño, permanecerá incapaz de asumir correctamente el problema de los asuntos humanos en la organización causando, entre muchos otros, interrogantes como los siguientes: ¿cómo se construye reconocimiento en las prácticas de evaluación de desempeño en la organización? ¿hasta qué punto ese ejercicio particular de la evaluación de desempeño que se aplica actualmente en las organizaciones o al menos en las lógicas de las grandes corporaciones privadas contemporáneas, permite o no el reconocimiento de la autonomía y los asuntos "puramente" humanos?

Vale decir que la mayoría de las técnicas y prácticas de evaluación han llevado a que se pierda la oportunidad de evaluar para aprender, para reconocer y potenciar, para "tocar"

"principio objetivo de la voluntad", el cual es *un fin en sí* y que puede servir de ley práctica universal. Así, el imperativo práctico será, según Kant, el siguiente: "*Actúa de manera tal que tu trates a la humanidad, tanto en tú persona como en la persona del otro, siempre y al mismo tiempo como a un fin, y nunca simplemente como a un medio*" (p. 108).

⁵ "Aristóteles muestra en numerosos textos, incluida la *Ética a Nicómaco* y la *Política*, la diferencia fundamental entre economía y crematística. La crematística, planteada por Tales de Mileto (del griego *khrema*, la riqueza, la posesión) es el arte de hacerse rico, de adquirir riquezas. Según Aristóteles, la acumulación de dinero por dinero es una actividad contra natural que deshumaniza a aquellos que a ella se libran".

al otro en su ejercicio de vida, en su desarrollo personal, desarrollo de necesidades existenciales (ser, tener, hacer y actuar) y axiológicas (protección, subsistencia, entendimiento, identidad, participación, ocio, creación y libertad) en las cuales está además, la de sentirse útil y encontrar en el trabajo seguridad, certidumbre, identidad y bienestar (Max Neef, M., *et al.*, 1993). En otras palabras, una evaluación que promueva el autodesarrollo y aliente a desplegar el potencial propio integrándose con los otros. (Sayer, 2007; Roscigno, 2009).

Por lo tanto, lo anterior implica pensar y buscar alternativas en la línea del gran reto que plantea Cruz (2003), aquel de reconocer al individuo en su esencia humana, al permitir que reivindique su capacidad racional en el trabajo y aceptarlo como el “otro” próximo compatible (un otro yo). Esto, podría ser el inicio para que la acción administrativa atenúe la carga técnica utilitaria que heredó de la modernidad.

Una alternativa, puede hallarse en algunas ideas hegelianas actualizadas hoy en la teoría de *la lucha por el reconocimiento* que plantea Honneth (1997). Este autor expresa que en todo tipo de relación ética entre los hombres, el movimiento de reconocimiento, consiste en un proceso de etapas de reconciliación y de conflictos, separados unos de otros y que al final permitirán al individuo configurar su identidad, siempre en la medida que se sabe reconocido por otro en sus facultades y cualidades, con lo cual aprenderá a contraponerse al otro y comprenderá que ese otro es diferente.

La revisión de la literatura especializada en la acumulación epistemológica de la administración de personal —al menos en la tradición académica dominante—, permite inferir que, la manera mediante la cual se propone hacer las evaluaciones al desempeño en el campo organizacional, no atiende esos asuntos referentes a lo eminentemente humano, porque las tradiciones inherentes a la disciplina administrativa han centrado su atención, justamente, en que la empresa produzca porque está determinada por las lógicas economicistas.

Al no encontrar cabida a una valoración ética del ser humano trabajador en las tradiciones epistemológicas de la administración, se propone entonces una categoría como la del reconocimiento, vista desde una perspectiva filosófica. Probablemente, y este es nuestro interrogante de partida, esta noción permita hacer de la valoración del acto del trabajo, una lectura diferente a la de la evaluación del desempeño, una lectura crítica, una lectura con pretensiones éticas.

Lo anterior implica una mirada crítica, comprensiva del fenómeno de la evaluación del desempeño en el campo de la organización y a la vez, anticipando la necesidad de hacer operatorias las nociones en el diseño de la investigación, demanda una aproximación conceptual preliminar al reconocimiento como categoría filosófica y, en paralelo, a la evaluación de desempeño como una categoría más empírica.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ACERCA DEL CONCEPTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Aproximarse a la noción de evaluación de desempeño en la contemporaneidad exige reconocer cómo las diferentes tradiciones de la Administración y de la administración de personal han dado un lugar al concepto. Para la formulación del presente proyecto se ha

comenzado una revisión de la literatura especializada, en procura de establecer la génesis de las preocupaciones teóricas por dicha noción. Es preciso advertir que será necesario profundizar en dicha revisión en aras de fortalecer el presente marco teórico.

Por el momento, y para comenzar, puede señalarse que en las primeras décadas del siglo XX, Fayol ([1916] 1987), por ejemplo, explicó la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia. Para ello propuso la “separación de la función administrativa” de las demás funciones de la empresa: las técnicas, las financieras, las de seguridad, las contables y las comerciales.

Como se sabe, dicha función administrativa Fayol la desagrega en las actividades de planeación, de organización, de dirección, de coordinación y de control, como elementos básicos presentes en cualquier actividad de la administración y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa.

Así, el control es para Fayol la acción administrativa tendiente a verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas. Precisamente, esto que precede permite una primera localización metodológica de una de las primeras intenciones teóricas en cuanto a la evaluación del desempeño. Nótese que, en este contexto, la evaluación es un *mecanismo de control* de las acciones de los trabajadores y los resultados de la organización.

La evaluación, por lo tanto, obedece, según la tradición fayoliana, al proceso, la actividad o táctica reguladora perteneciente al principio de control. Desde allí, se han desarrollado técnicas de seguimiento como la supervisión, la auditoría, la evaluación de la gestión y la evaluación del desempeño; todas ellas con un propósito de seguimiento de los resultados en términos de productividad.

Igualmente, Taylor ([1970] 1997) puede considerarse como uno de los precursores del tema de la evaluación del desempeño en la empresa, al interesarse en medir los “tiempos y los movimientos”, y buscar la eficiencia técnica para lograr una mayor productividad bajo el postulado de “*The One Best Way*”.

Al igual que con Fayol es importante notar que no se trata únicamente del aporte específico de Taylor. La relevancia de estos dos autores, cuando se examina la génesis de una noción como la de evaluación del desempeño, es la influencia que ejercen, tanto sobre los industriales en su ejercicio práctico, como sobre los teóricos posteriores.

La aplicación rigurosa por parte de los industriales de los métodos propuestos por Taylor y por Fayol (cuyo culmen será el *fordismo*), no solamente elevaron los rendimientos organizacionales, sino que causaron enormes estados de fatiga y desmotivación los cuales desencadenaron reacciones sociales y nuevos interrogantes académicos. Es en ese contexto que emergen los estudios precursores de la administración de personal, inspirados en las también incipientes disciplinas *sociales-industriales*: la psicología (Cambrosio 1980), la antropología (Warner, 1964) y la sociología (Dezmares, 1986).

Es así que a mediados de la década de 1920, comienzan, en Estados Unidos, las célebres investigaciones de Hawthorne, influenciados por los métodos de los antropólogos funcionalistas (Malinowski, Radcliffe-Brown, etc.), Mayo y sus colaboradores (Barnard, [1938] 1971; Mayo, 1977; Roethlisberger & Dickson, [1939] 2003), se preocuparon, por ejemplo, por experimentar la forma de mejorar el desempeño aduciendo

buscar métodos, no para instigar sino para inspirar la motivación y el conocimiento de cómo moldear la dinámica de un grupo. Los resultados de estas investigaciones dieron lugar a una corriente que influyó fuertemente los estudios posteriores en administración de personal: la escuela de relaciones humanas y sus continuadores.

Por su parte, autores del *management*, como Drucker (1954), Odiorne (1973), etc., comenzaron a proponer la administración por objetivos como estrategia administrativa, la cual buscó calificar el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas, en acuerdo entre el trabajador y la empresa retroalimentándose con el avance hacia tales metas. Cabe notarse igualmente que la influencia de la administración por objetivos y la administración orientada al desempeño continúa vigente en la actualidad. (Alagaraja, 2013; Chadwick, 2009; Collins, 2006; Huselid, 1995; Jiang, Lepak, Hu, & Baer, 2012; Yun, 2007; Zeynep, 2008).

En este mismo sentido de indagar por los orígenes de las influencias teóricas en la evaluación del desempeño, es necesario hacer referencia a una de las más vigorosas, aquella de la teoría de las competencias organizacionales propuesta por McClelland (1973), y desarrollada por sus continuadores (Alles, 2000, 2003; Milkovich, 1997; Prahalad & Hamel, 1990). Aunque las primeras investigaciones de McClelland datan de finales de los años 1940 (Lee, 1982), y que sus publicaciones sobre la teoría del logro son de 1953, la influencia sobre la definición de las "competencias organizacionales", emana fundamentalmente, de su célebre artículo de 1973, *Testing for Competence Rather Than for "intelligence"*.

Esta influencia de McClelland es evidente no únicamente para el tema de la evaluación del desempeño, sino para un asunto de mucho más envergadura: la concepción estratégica de la gestión humana. Conviene entonces detenerse a revisar tal concepción, puesto que esta permite la localización metodológica de la evaluación del desempeño en los procesos de la administración de personal en su conjunto.

Hoy en día se habla, en la academia, de AERH y en la práctica de la aplicación de Modelos Estratégicos de Gestión Humana (Bermúdez, 2010). Un autor como Valle (1995), por ejemplo, define la AERH como "aquellas decisiones y acciones que conciernen a la dirección de los empleados de todos los niveles de una unidad de negocio y que están relacionados con la ejecución de estrategias dirigidas hacia la creación y mantenimiento de ventaja competitiva". Según este autor, "la gestión estratégica de recursos humanos debe emanar de la estrategia formulada a nivel corporativo y depender de ella" (Valle, 1995, citado por Bermúdez, 2010, p. 179).

En concordancia con lo anterior, en la cadena de valor, la dimensión relacionada con la administración de los recursos humanos es una función construida por las actividades (procesos) conexas con el reclutamiento, la contratación, la capacitación, el desarrollo, la compensación y evaluación de todo el personal, que respalda las actividades primarias y de soporte. Las actividades de recursos humanos influyen en la ventaja competitiva, pues determinan las habilidades y la motivación del personal, así como el costo de contratarlo o entrenarlo (Porter, 2008).

Desde este punto de vista, la AERH, es una "superación" de la perspectiva funcional de la administración de personal, la cual se había ocupado de los procesos tradicionales, como la selección, la capacitación, el desarrollo y la gestión del desempeño, entre otros.

Este giro hacia lo estratégico, que comenzó desde finales de los años 1980, puede constatarse también en los estudios sobre la investigación internacional en AERH contemporánea (Cf. Marler, 2012). Igualmente, el lenguaje de la administración estratégica en relación directa con las prácticas de gestión humana, se aprecia en las investigaciones recientes sobre el estado del arte de la gestión humana en Colombia. Calderón, Álvarez, y Naranjo (2006), a manera de síntesis, por ejemplo, plantean entre otros asuntos, que:

[...] la literatura sobre gestión humana ha señalado importantes cambios en su concepción y en los roles que desempeña para aportar valor en la construcción de ventajas competitivas sostenibles a través de la gente y como respaldo para lograr los objetivos organizacionales (p.14).

En la lógica de la cadena de valor de los seguidores de la concepción de Porter, es clara la intención de poner los recursos humanos como un factor indirecto de la generación de valor del negocio y su intención es que este sirva para la estrategia. Aquí la denominación de "recursos" permite inferir su propósito, suma a favor la relación establecida con respecto a fijarse en las habilidades y la motivación, pero termina siendo el mismo asunto relacionado con el interés del aporte de estos elementos como *medios* para el logro de la ventaja competitiva. Es claro entonces, el papel secundario del ser humano, como un recurso, puesto al servicio y al cumplimiento de los intereses del negocio. De nuevo, Calderón, Álvarez, & Naranjo (2006):

El modelo neoliberal es una prueba de la capacidad de adaptación del área de personal para responder a las exigencias externas, pero ha mostrado resultados no deseados en aspectos de calidad de vida laboral y de predominio de intereses productivistas sobre intereses humanos (p. 237).

Es necesario insistir: la actual perspectiva de AERH ha llevado a que se "supere" la visión netamente funcional de las prácticas de recursos humanos, llevándolas a valorar el aporte del área y las personas a la cadena de valor, comprendida en términos del desempeño y la generación de ventaja competitiva.

La perspectiva universalista de la AERH promueve entonces, la aplicación de modelos estratégicos diseñados a la medida de cada organización (Delery & Doty, 1996)⁶. Así, un prototipo, o modelo universal, tendría como subsistemas el de selección, el de desarrollo, el de seguridad, el de compensación, el de desempeño, el de relación laboral, y el subsistema de control de personas. Estos permiten cumplir los objetivos administrativos y competitivos de la organización (véase gráfica 1).

Nótese que, desde esta perspectiva universalista de la AERH, el desempeño tiene una importancia fundamental, puesto que se comprende como un ingrediente central para producir las ventajas competitivas. En un modelo estratégico de gestión humana, el subsistema de desempeño contiene a la evaluación de desempeño propiamente dicha y su propósito es garantizar la adecuada aplicación de las competencias en cada actividad o tarea de cada uno de los cargos o procesos. Según los intereses de la presente

⁶ Los expertos en la investigación sobre la AERH, la catalogan en cuatro perspectivas: la universalista, la contingencial, la configuracional y la contextual (Cf. Marler, 2012). Como su nombre lo indica, la perspectiva universalista, está determinada por la ilusión de que es posible llevar a cabo la aplicación de un modelo universal, para cualquier tipo de organización (a la manera de la ideología de las "mejores prácticas"), ajustándolo a las necesidades de cada una. De hecho, las otras perspectivas incluyen críticas, de mayor o menor intensidad, a la perspectiva universalista.

investigación en lo que concierne a la evaluación del desempeño, pudo constatarse, igualmente, lo sistémico del modelo: el primer insumo para todo lo inherente a dicha evaluación, es el diseño del cargo, el cual atraviesa todo el diseño estratégico del modelo, pues, a su vez, es el instrumento privilegiado para los demás procesos: la selección, el entrenamiento, la valoración del cargo, etc., los cuales están, todos, relacionados de manera interdependiente (Bermúdez, 2010).

En otras palabras, la revisión de la literatura especializada permite evidenciar que el diseño del cargo se constituye en el parámetro de comparación, medición, valoración y adecuación de las personas. De allí surgen estrategias de capacitación, entrenamiento, "motivación" y por lo tanto, de evaluación de su desempeño. Cada acción está diseñada para sujetar al individuo a la organización y revisar su desempeño, en aras de mejorar el rendimiento del trabajador para impactar, a su vez, el desempeño de la organización en su conjunto.

La evaluación del desempeño ha sido influenciada desde muy diversos puntos de vista. Se ha puesto el interés en diferentes aspectos de los trabajadores, a saber: la fuerza del trabajador puesta en la tarea (recurso), el aporte de este a la riqueza de la empresa (capital humano), la eficiencia en el uso del tiempo y de las tareas (gestión humana), el aporte en términos de habilidades y destrezas (competencias), y uno de los intereses más contemporáneos es el aporte en términos de conocimiento (gestión del conocimiento).

Así, la evaluación de desempeño, es pues, el mecanismo de la administración para controlar el desarrollo de los resultados de las personas, en relación con la maximización de los recursos, la eficiencia, la productividad y el aporte a la rentabilidad de las empresas. Técnicamente, y como lo indican las palabras que lo nombran, busca la valoración del desempeño, es decir, del trabajo o de la actividad realizada en el trabajo, por lo tanto, su interés es un asunto de eficiencia; sin embargo, en las prácticas organizacionales se ha distorsionado a la evaluación de los resultados. En otras palabras, a un asunto de evaluación de la efectividad (Toro, 1992).

Puede deducirse entonces que la evaluación es, por definición, un acto de valoración, que cuando se relaciona con personas, tendría que focalizar la atención en las calidades, las capacidades y las potencialidades de estas, en el momento de la acción y las relaciones interpersonales. En este contexto, la valoración surge de un relacionamiento intersubjetivo, sin embargo, en el campo laboral "se objetiva", en tanto su intención es validar y evidenciar, por lo que se enfoca a "dar valor" a la conducta observada, en el periodo evaluado, en relación con las competencias de la persona.

Realmente la evaluación del desempeño es un mecanismo que se inserta en la lógica de la dominación (que se instala en el núcleo mismo de las relaciones de poder), esto es precisamente lo que hace que permita tomar decisiones sobre el comportamiento del dominado (el subalterno en este caso). La evaluación del desempeño es un mecanismo que da poder, sin importar mucho su naturaleza y condición, así, las herramientas de evaluación están diseñadas para conseguir la competitividad del negocio, no el bienestar de las personas.

Se suma a ello, no evaluar desempeño si no, evaluar resultados o competencias, la evaluación de aspectos de la personalidad que no dan cuenta, necesariamente, de la relación con el desempeño, que por ser aspectos de la personalidad o condición

psicosocial del trabajador, no son tan fáciles de enmarcar y controlar en la lógica de la racionalidad administrativa.

En tal sentido, la evaluación del desempeño instalada en las lógicas de los procesos administrativos, busca medir a partir de indicadores que estandarizan a todos, cual medida mecánica, sistemática e impersonal, a través del diseño de mecanismos racionales y funcionalistas. Termina está limitada a formatos e instrumentos centrados en la tarea, no en la persona; sin embargo, se aplica y toca con lo más íntimo de las personas, como es su potencial y sus capacidades humanas, las cuales, ellas sí, dan cuenta de su naturaleza y condición.

2.2. PROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE RECONOCIMIENTO

Por otra parte, el reconocimiento denota el significado epistemológico del “reconocer” o “identificar” a algo o a alguien como tal. Visto desde la forma gramatical del verbo “reconocer”, esto significa transitar desde su uso en la voz activa, a su empleo en la voz pasiva; es decir, pasar del reconocer algo, a alguien, a mí mismo, al ser reconocido por los otros.

En el campo filosófico Ricœur (2005), por ejemplo, plantea la hipótesis de que se puede establecer primeramente una consideración del reconocimiento-identificación (apoyado en la *rekognition* kantiana de la "Crítica de la razón pura"; y junto con ella, la actividad de distinguir entre lo verdadero y lo falso de Descartes y sus Meditaciones); luego, pasar de lo general al reconocimiento por sí mismas de entidades específicas mediante la *ipseidad* —es decir, la mirada hacia sí mismo— (aquí recurre a la *reconnaissance* bergsoniana, aquella que relaciona el pasado con el reconocimiento de sí mismo), para continuar del reconocimiento de sí al reconocimiento mutuo (haciendo su aparición la *Anerkennung* del "joven Hegel" en Jena), hasta llegar a establecer la relación entre reconocimiento y gratuidad que permite la lengua francesa —y también la española.

En otras palabras, el reconocimiento como condición fundamental de la subjetividad humana, es una categoría filosófica, moral y política, trabajada antes de Ricœur y los autores de la Escuela de Frankfurt, por algunos filósofos como Kant, Hegel, Hobbes y Fichte, quienes, están inspirados, tanto en los clásicos griegos y latinos, como en la teología de la Edad Media; las consideraciones al debate contemporáneo sobre las luchas por el reconocimiento, las han aportado autores como Honneth (2006), Taylor (1994) o Todorov (1995), entre otros.

Como se sabe, Hegel hereda ciertas ideas kantianas, se apoya en ellas, las critica y hace un original viraje al manifestarse frente a la forma de dominación política establecida y, desde allí, sienta las bases para una teoría crítica sobre la lucha por el reconocimiento.

Hegel tenía la convicción de que la lucha de los individuos por el recíproco reconocimiento de su identidad, comportaba una necesidad social interna de la aceptación de las instituciones que garantizaran la libertad. La pretensión de los individuos a un reconocimiento intersubjetivo de su identidad es la que, desde el principio, como tensión moral, se aloja en la vida social; la que en cada momento sobrepasa la medida institucionalizada en cuanto progreso social, y de ese modo, por el camino negativo de un conflicto repetido de escalones, conduce a una situación de libertad vivida comunicativamente (Honneth, 1997).

En este sentido, Honneth recuerda que es tal la preocupación de Hegel, que este último plantea que, para la constitución de una teoría filosófico-política, se debe desarrollar un nuevo y diferente sistema de conceptos fundamentales e instrumentos categoriales para hacer posible la construcción filosófica de una organización social que, en el reconocimiento solidario de la libertad individual de todos los ciudadanos, se dé su conexión ética.

Mucho antes de Hegel, Hobbes presentaba ya al reconocimiento como principio antropológico, en tanto que los hombres, según él, son dominados principalmente por la necesidad de obtener un grado constantemente creciente de reconocimiento y de honor. Este tipo de ideas puede resultar muy útil para examinar, a la luz de sus actualizaciones filosóficas, el ejercicio de reconocimiento que propone la AERH contemporánea.

Inspirado en las *Bases para la enseñanza de las ciencias* de Fichte, Honneth recuerda que aquel autor conceptualizó el reconocimiento como una interacción entre individuos que estaban en la base de sus relaciones jurídicas: en la recíproca disposición a un obrar libre y en la delimitación de la propia esfera de acción en favor del otro, se conforma entre los individuos la conciencia común, que consigue validez objetiva en las relaciones jurídicas.

Hasta aquí, y en el marco de lo desarrollado sobre el reconocimiento, es preciso explicitar que la organización de tipo empresarial puede comprenderse también como un espacio de vida social y de interacción intersubjetiva de individuos, propicia para el reconocimiento. Sin embargo, esta parece caracterizarse por un isomorfismo que incluye una lógica empresarial egocentrista, que promueve la competitividad entre sus individuos como resultado del afán por la maximización de los intereses económicos: la evaluación del desempeño se individualizó (Dejours & Bègue, 2009), y así, "la inculcación a la participación *colectiva* fue impugnada entonces por la evaluación de la contribución *individual* a la generación de la riqueza de la organización" (Bermúdez, 2014).

Por lo anterior, pueden verse restringidos los postulados kantianos para el reconocimiento, y se pone un límite a nuestra acción para percibir una cualidad de valor en el otro, lo que nos motiva intrínsecamente a comportarnos de acuerdo con deseos o necesidades de los demás.

Las organizaciones, como fenómenos sociales de la contemporaneidad, en la vida cotidiana prestan al trabajador el espacio-tiempo para relacionarse y desde allí construir su vida social, sus interacciones, su identidad y por su puesto afirmarse en el reconocimiento.

Incluso, saliéndose de las lógicas *manageriales*, el reconocimiento podría ser un soporte para construir la vida en común y para incidir en aspectos como el ambiente laboral, el trabajo colaborativo y la calidad de vida de quienes comparten dicho espacio.

Un autor como Todorov (1995), recuerda, por ejemplo, que los seres humanos, al igual que todos los seres vivos (plantas, animales), necesitan mantener sus funciones vitales, y que, para ello deben alimentarse, dormir, estar saludables, protegerse de las inclemencias del tiempo. Desde luego este es el aspecto biológico de la vida. Pero los seres humanos, a diferencia de los demás seres vivos, no sólo necesitan vivir sino también existir. "vivir" y "existir", en este contexto, no son sinónimos. Para vivir necesitamos satisfacer las propias necesidades biológicas. Para existir se necesita la mirada de los otros. "Existir" es existir

para otros. Es ser reconocido por los otros. En este sentido, son los otros quienes nos dan la existencia.

La condición humana de existencia que da el otro y se afirma en el reconocimiento, no se pierde en el campo de la organización. Por el contrario, en dicho espacio - privilegiado por la colaboración, la diversidad, la interacción y el desarrollo de las potencialidades de unos y otros, pero también de la diferencia y del conflicto-, se constituye en el campo fértil para el reconocimiento de sí mismos y del otro como un igual y diferente. Esta realidad complementa la mera lógica de racionalidad empresarial, contractual y de subordinación.

Según Todorov, todo ser humano tiene una necesidad imperiosa de los otros, no para satisfacer la vanidad, sino porque se les debe a los otros la existencia propia, porque adquirimos el sentimiento de nuestra propia existencia por la mirada de los otros. Es, según él, el deseo más ardiente de los seres humanos. La necesidad de ser mirado, de ser reconocido, es la fuente de todas las demás necesidades.

Las ideas anteriores, animan a Honneth a continuar desarrollando ciertos conceptos que, a su modo, no alcanzaron a ser desentrañados por Hegel, como el concepto intersubjetivo de la identidad humana, la diferenciación entre los diferentes medios de reconocimiento, la diferenciación de las relaciones de reconocimiento gradualmente escalonada, y retoma la idea del papel históricamente productivo de la lucha moral.

Honneth, centra su teoría en el binomio reconocimiento y menosprecio, y el desarrollo de los tres modelos de reconocimiento, los del amor, el derecho y la solidaridad. Este autor, establece las condiciones formales de relaciones de interacción en el marco de las cuales los seres humanos pueden ver garantizadas su dignidad y su integridad.

En primer lugar, sitúa al amor como "primera forma de reconocimiento", el cual se concibe como una relación de reconocimiento recíproco, en la que se confirma la individualidad natural de los individuos. Solamente en la experiencia de ser amado el individuo puede, por vez primera, experimentarse como un individuo necesitado-anhelante. Sólo el sentimiento de ser reconocido y afirmado en su específica naturaleza de querencia, hace que en el individuo se origine el grado de confianza en sí, que le capacita para una legítima participación en la formación de la voluntad política. El amor se desarrolla en el ámbito familiar y privado, donde se gana la autoconfianza al superar la dependencia del otro y conservar su propia individuación (Honneth, 1997, p. 53-54).

En segundo lugar, sitúa al reconocimiento formal-cognitivo del derecho. Aquí, el derecho es definido como "la relación de personas en su comportamiento unas con otras, el elemento general de su ser libre o la determinación, la limitación de su libertad vacía". En el reconocimiento, la identidad deja de ser singularidad. El "reconocido" lo es en tanto que inmediatamente valioso, por su ser, pero este ser es producido por el concepto: es ser reconocido. El hombre es necesariamente un ser reconocido y que reconoce. Sí todos los miembros de la sociedad respetan recíprocamente sus pretensiones legítimas, pueden referirse unos a otros de manera no conflictiva. El reconocimiento de derechos implica la atribución al otro de la capacidad de cumplir con determinadas obligaciones, fundamentales para la construcción de la dimensión normativa de la subjetividad, la negación de esta forma de reconocimiento es la desposesión, que implica exclusión de ciertos privilegios y lleva al individuo a que se perciba como alguien sin capacidades morales y sin autonomía (Honneth, 1997, pp. 58- 66 y 161-169).

Este tipo de reconocimiento puede presentarse particularmente en el campo organizacional, en tanto espacio institucionalizado regido por reglas internas y del entorno, que cobijan las lógicas del trabajo, limitando el actuar individual y determinando el actuar e interacción colectiva, condicionando las libertades y posibilidades de reconocimiento y convivencia de los trabajadores.

Un ejemplo de dicha realidad es la de la evaluación de desempeño, la cual se rige por la racionalidad contractual y, por ende, limita la valoración de los trabajadores (cierto reconocimiento) a un asunto de subordinación, restringido a la valoración de las personas por parte de los “superiores” en lo instrumental de los resultados: el desempeño de lo estrictamente definido por el contrato y en la amplitud que puede dar las relaciones laborales mediadas por el poder, desconociendo aspectos fundamentales a reconocer en los actores como lo es, su condición humana.

La tercera forma de reconocimiento, señalada por Honneth, es entonces la solidaridad. Vinculado a la valoración social, es aquel reconocimiento que les permite a los individuos referirse positivamente a sus cualidades y facultades concretas, lo cual les genera estima propia y de los demás. El individuo percibe determinadas cualidades suyas como valiosas en función del logro de objetivos colectivos considerados como relevantes. El reconocimiento como solidaridad es solo un título posible para la relación intersubjetiva que Hegel intentó denominar “intuición recíproca”; desde él, representa una síntesis de las dos formas de reconocimiento que le preceden, porque solo con el “derecho” comparte el punto de vista cognitivo del tratamiento igualitario, y con el “amor”, el aspecto de la conexión emocional y de la atención cuidadosa. La negación de este tipo de reconocimiento es la deshonra, marginación de ciertos grupos percibidos como extraños en relación con la cultura dominante (Honneth, 1997, pp. 113 y 161-169).

Estos dos últimos modos de reconocimiento, el formal de derecho y el de solidaridad, propios de un campo social, pueden leerse en el campo de la organización, entendida esta como una microsociedad. En tal sentido, la organización genera condiciones de reconocimiento formal (o de menosprecio) a los trabajadores, al influir en el individuo aspectos que intervienen en su realización, su iniciativa y autonomía y le dan al individuo la posibilidad de influir sobre su trabajo.

El reconocimiento como solidaridad, en este mismo campo organizacional, se encuentra marcado por el tipo particular de relaciones sociales en el trabajo que implica la interacción que se establecen con otras personas en el contexto laboral, entre los superiores jerárquicos y sus colaboradores y cuyas características influyen en la forma de trabajar y en el ambiente de las mismas relaciones a manera de reconocimiento o menosprecio.

La valoración social de uno, por los otros, se presenta principalmente en las formas de reconocimiento explícitas desde la contratación de los trabajadores en lo que se espera de ellos, en sus funciones, reglas, desempeño y evaluación del rendimiento por parte del superior; limitadas y delimitadas por las relaciones de poder. En tal sentido, es un reconocimiento que se presenta en desigualdad, al estar determinado por la subordinación establecida en el “acuerdo” contractual y determinado por la valoración de resultados.

Otros posibles ejercicios de valoración intersubjetivos y entre iguales, es decir entre trabajadores, donde se viabilice el reconocimiento de cualidades, capacidades y

potencialidades, pueden presentarse, pero los mismos ritmos y exigencias eficientistas de la organización dejan poco espacio para el compartir espacios sociales vitales de reconocimiento.

El reconocimiento como valoración se da en las interacciones, en las relaciones interpersonales y está mediado por las subjetividades, entendidas éstas, como aquello que hace al individuo único, es lo propio, su intimidad, su individualidad y es precisamente desde estas características desde donde se afirman percepciones, pero también allí se afirma la subjetividad de quien reconoce y del reconocido, en clave a una relación intersubjetiva. En otras palabras, el individuo reconocido, es valorado por la subjetividad del otro y sujeto por el reconocimiento que el otro da.

El reconocimiento social, aquél públicamente manifestado, posee, según él, un carácter meramente retórico. El hecho de ser oficialmente alabado respecto a determinadas cualidades o capacidades parece haberse convertido en un instrumento de la política simbólica, cuya función subterránea es integrar a individuos o grupos sociales en el orden social dominante mediante la sugestión de una imagen positiva de sí mismo (Honneth, 2006, p.130).

Puede deducirse, que condiciones organizacionales instituidas y las lógicas racionales de la AERH, a partir de sus prácticas y discursos, de algún modo terminan promoviendo entre sus trabajadores este tipo de reconocimiento consciente o inconscientemente.

Sin embargo, el reconocimiento puede examinarse también desde el contexto de lo personal, puesto que este puede ser brindado por personas. Se trataría del marco del modelo intersubjetivo (Honneth, 2006, p. 10). Esto lo convierte en un acto posible en las relaciones interpersonales, consistente en la valoración de las cualidades, la naturaleza y la condición del otro, en tanto humano; el reconocimiento implica la expresión de las impresiones evaluativas positivas de las cualidades, capacidades, potencialidades, libertades, derechos y diferencias con respecto al otro. Es decir, identificar a alguien en la complejidad de la unión de lo innato y lo adquirido.

Es claro que esta mirada sobre el reconocimiento, es lejana a los intereses empresariales porque este tema, en dicho campo, se liga a intereses de eficiencia, costos, tiempo y productividad; aspectos difíciles de articular con las condiciones donde es posible el reconocimiento humano, como un espacio de individuación, de subjetividad, de palabra, de ética y de libertad.

La valoración del otro es un acto explícito que supera las palabras, asume la realidad del otro en relación con los demás; en este campo, el reconocimiento es un asunto social, un espacio donde cada uno legitima su naturaleza, su condición y su dignidad en términos de derechos inherentes a la persona humana. En tal sentido, el reconocimiento reivindica categorías ontológicas al reconocer condiciones objetivas existenciales y condiciones objetivas de necesidades.

Al respecto Honneth plantea que el reconocimiento puede entenderse como acción, como un acto que no puede agotarse en meras palabras o declaraciones simbólicas. En tanto que nos limitamos a las relaciones intersubjetivas debe hablarse en virtud del reconocimiento como comportamiento como actitud eficaz en el plano de la acción (Honneth, 2006, p. 134).

Ahora bien, la realidad del trabajador, en tanto sujeto a las relaciones de poder, no pierde su condición antropológica de ser demandante constante de reconocimiento, de necesidad de los otros, para afirmarse en la existencia.

Habría entonces que entender que el reconocimiento es un ejercicio que emerge del núcleo mismo de las vinculaciones humanas, el cual se presenta, por una parte, como un asunto moral, genuino resultado de las relaciones interpersonales e intersubjetivas, pero también como un asunto social de derechos donde se legitiman libertades, garantías, oportunidades, intimidad, sexo, raza, origen, lengua, conciencia, convicciones o creencias. Aspectos que no se interrumpen, sino que se mantienen, en el acto del trabajo.

En tal sentido, en el marco de la organización, donde se dan las relaciones entre personas, trabajadores y jefes y se evalúa a las personas por su desempeño, dos tipos de reconocimiento se pueden presentar. Un reconocimiento antropológico, como iguales en la condición y naturaleza humana, y un reconocimiento de las cualidades y capacidades producto del trabajo desarrollado, ambos determinados por el relacionamiento intersubjetivo y reafirmantes de reconocimiento o menosprecio de la autoestima, de la autovaloración y la auto-referenciación de los individuos.

Es precisamente en el campo de las organizaciones bajo prácticas de gestión humana y específicamente, en los momentos donde se desarrolla la evaluación de desempeño, donde se activan las relaciones interpersonales de valoración intersubjetiva, donde se permite la palabra. Es en dichos momentos y espacios donde las relaciones se miden por la valoración del otro; otro trabajador sujeto también al reconocimiento o al menosprecio.

Para terminar, y regresando a la lógica que rige la perspectiva universalista de la AERH, la evaluación del desempeño es pues, aquel proceso, mediante el cual, la dirección de la empresa valora la labor y el resultado del trabajador, en el marco de un contrato, unas funciones y una relación de poder.

Por lo anterior, es de interés aproximarse a la comprensión de las formas y prácticas de evaluación de desempeño, oxigenados por otras miradas, como la que acaba de presentarse, que permitan darle un puesto al trabajador como ser humano. La apuesta es aquí, precisamente, por la categoría del reconocimiento como acto de valoración intersubjetivo que da lugar a la dignidad humana en el ejercicio del trabajo organizado contemporáneo.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Examinar las prácticas actuales de evaluación de desempeño y su correspondiente discurso en el ámbito de la Administración Estratégica de Recursos Humanos, con el fin de desentrañar de qué manera se da el reconocimiento en la gran empresa contemporánea.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ..1. Reconocer las prácticas actuales de evaluación de desempeño en una organización empresarial de la ciudad de Medellín.

- ..2. Examinar los discursos presentes en las prácticas actuales de evaluación de desempeño en el ámbito de la Administración Estratégica de Recursos Humanos.
- ..3. Distinguir las experiencias singulares de reconocimiento presentes en las prácticas y discursos de evaluación de desempeño a partir de la mirada y sentidos de los trabajadores.

4. METODOLOGÍA

Para aproximarse a comprender cómo se presenta el ejercicio del reconocimiento en las prácticas actuales de evaluación del desempeño — y en su correspondiente discurso en el ámbito de la Administración Estratégica de Recursos Humanos (AERH) — en la gran empresa contemporánea, se hace necesario aproximarse desde el paradigma de investigación cualitativo y dentro de este, el enfoque hermenéutico, son los marcos metodológicos que servirán de soporte para lograr la intención comprensiva del estudio, porque es claro que no se tiene un interés prescriptivo, sino, de aporte a la comprensión de la categoría del reconocimiento en el trabajo contemporáneo.

Por estas razones, la estrategia de investigación que permitirá acercarse a las prácticas actuales de evaluación de desempeño y su correspondiente discurso, será la etnografía. Se propone entonces, un estudio de caso, aplicado en el ámbito particular de una "gran empresa" en la ciudad de Medellín. Lo anterior, partiendo de la concepción, ya mencionada, según la cual la organización es un espacio de construcción de lo social y humano, posible desde las múltiples interacciones en la realidad del trabajo cotidiano, en el cual se posibilita (o se niega) el reconocimiento humano.

La etnografía bajo un estudio de caso, permitirá el reconocimiento de este y la suficiente profundidad para dar cuenta de la experiencia del reconocimiento. En otras palabras, la categoría empírica de evaluación de desempeño en una gran corporación, servirá de soporte para revisar la categoría filosófica de reconocimiento y sumar a la comprensión de hasta qué punto en dichas prácticas y discursos en el campo de trabajo está presente o ausente tal reconocimiento.

El trabajo etnográfico, en general, permite un acercamiento al actor social en el ejercicio del trabajo y desde allí, pretende buscar el desciframiento de una experiencia sensible que el informante va transmitir desde su propia vivencia.

Esto en el sentido de la "descripción densa" planteada originalmente por Ryle, y teorizada por Geertz ([1973] 1986). Es decir, una descripción que procura interpretar rescatando "lo dicho" en ese discurso de sus ocasiones percederas y fijarlo en términos susceptibles de consulta. Además de es una descripción microscópica, queriendo decir con ello, centrada en la especificidad y profundidades del fenómeno observado.

En coherencia con la postura asumida, no se tiene la ya mencionada necesidad o el afán de la prescripción, si no, la de la comprensión, a partir de una observación participante, como técnica de observación *in situ* en un primer momento, y en un segundo momento, como forma de empezar a identificar los informantes clave, los cuales, en el trabajo de

campo, serían abordados a partir de entrevistas cualitativas no dirigidas o, mediante entrevistas en profundidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Bermúdez, H. (2013). De la cultura organizacional al coaching: ¿El tránsito de la domesticación al sometimiento deseado? *Nuevo Pensamiento Administrativo* .
- Aktouf, O. (1998). *La administración: entre tradición y renovación*. Cali: Artes Gráficas del Valle.
- Alagaraja, M. (Junio de 2013). HRD and HRM Perspectives on Organizational Performance: A Review of Literature Human Resource Development Review. *Academy of Management*.
- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2002). *Desempeño por competencias. evaluación de 360º*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2003). *Diccionario de preguntas : gestion por competencias : como planificar la entrevista por competencias*. Buenos Aires: Garnica.
- Arango, M. (2003). *Contribución sobre el concepto de sistemas*. Medellín: Universidad EAFIT [Inédito].
- Armando, M. I. (2006). El sujeto humano en la administración: una mirada crítica. *Cuadernos de Administración*, 135 - 156.
- Barnard, C. (1971 [1938]). *The functions of the executive* (21 ed.). Estados Unidos: Harvard University Press.
- Battistini, O. (. (2004). *El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores*. Buenos Aires: Prometeo. .
- Bauman, Z. (2002). *La hermenéutica y las ciencias sociales*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Bédard, R. (2003). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas: el rombo y las cuatro dimensiones filosóficas. En *Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas: el rombo y las cuatro dimensiones filosóficas* (págs. 68 -88.). Administer.
- Bermúdez, H. (2010). ¿Es posible una gestión humana no funcionalista?. Descripción de un modelo estratégico de gestión de personal. *Universidad y Empresa*, 12(18), 174-20
- Bermúdez, H. (2014). De la Cultura Organizacional al Coaching: ¿El tránsito de la domesticación al sometimiento voluntario? *Nuevo Pensamiento Administrativo*.
- Bernoux, P. (2011). Reconnaissance et appropriation pour une anthropologie du travail. *Esprit*, 158-168.
- Brown, J. A. (1963). *La psicología social en la industria*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Calderon, G. (2003). Dirección de recursos humanos y competitividad. (U. N. Colombia, Ed.) *Innovar*(22), 157 -172.
- Calderón, G. (2006). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas. *Universidad EAFIT*, 42(142), 26-45.
- Calderón, G., Álvarez, C., & Naranjo, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias, y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 225-254.

- Cambrosio, A. (1980). Quand la psychologie fait son entrée à l'usine : sélection et contrôle des ouvriers aux États-Unis pendant les années 1910. *Le Mouvement social*(113), 37-65.
- Cavell, S. (2002). Wissen und anerkennung. En Fischer, *Die unheimlichkeit des gewöhnlichen* (págs. 39-75). Frankfurt: Main.
- Certificación, I. C. (2000). *NTC-ISO 9000*. Medellín: ICONTEC.
- Chadwick, C. (2009). Recursos Humanos, Administración de Recursos Humanos, y la ventaja competitiva de las empresas: hacia un modelo más amplio de vínculos causales. *Organization Science*, 20(1).
- Chanlat, A. (1995). Carta a Richard Déry: El Occidente enfermo de sus dirigentes. *Cuadernos de Administración*, 20.
- Collins, C. (2006). Intercambio de Conocimientos y Combinación: el papel de las prácticas derecursos Humanos en el desempeño de las empresas de alta tecnología. *Academy of Management Journal*, 49(3).
- Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*. Paris: Seui.
- Crozier, M. (1965). *Le monde des employés de bureau*. Paris : Seuil.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Seuil.
- Cruz, K. (2003). *El lado inhumano de las organizaciones*. Cali: universidad del Valle.
- Dejours, C., & Bègue, F. (2009). *Suicide et travail: que faire?* Paris: Puf.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-836.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- Fayol, H. (1987 [1916]). *Administration industrielle et Générale. Prévoyance. Organisation. Commandement. Coordination. Contrôle*. Paris: Dunod.
- Fernández, M. (2011). *Jóvenes con discapacidad: Sujetos de reconocimiento*. Manizales: Universidad de Manizales [Tesis Doctoral Inédito].
- Fichte, J. (2005 [1796]). *Fundamento de toda la doctrina de la ciencia* . (J. Cruz, Ed.) Pamplona.
- Gadamer, H. (1977). *Verdad y método*. Salamanca: Ediciones Sígueme.
- Galeano, E. (2004). *Estrategias de investigación social cualitativa*. Medellín: La Carreta Editores.
- Garfinkel, H. (1964). Studies of the Routine Grounds of Everyday Activities. *Social Problems*, 11(3), 225-250.
- Geertz, C. (1986 [1973]). *Descripción densa: Hacia una Teoría Interpretativa de la Cultura*. Barcelona: Gesisa.
- Gobierno de España: Ministerio de Educación. (2009). *DidacTerion: Utilidades para el desarrollo de contenidos educativos interactivos*. Recuperado el 02 de 06 de 2013, de DidacTerion: Utilidades para el desarrollo de contenidos educativos interactivos: <http://www.didacterion.com/esddl.php?modo=dic>
- Guéguen, H., & Malochet, G. (2012). *Les théories de la reconnaissance*. París: La Découverte.

- Guerrero , O. (2005). La gerencia pública en la sociedad post-industrial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10(31), 463-477.
- Habermas, J. (1990). *Conocimiento e interés*. Madrid: Taurus.
- Honneth, A. (1997). *La lucha por el reconocimiento*. Barcelona: Grijalbo Mondadori.
- Honneth, A. (2006). El reconocimiento como ideología. *Isegoría*(39), 129 -150.
- Hopenhayn, M. (2006). *Repensar el trabajo: Historia, profusión y perspectivas de un concepto*. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma S.A.
- Horstmann, R., & Trede, J. (Edits.). (1984 [1976]). *Hegel, G.* (J. M. Ripalda, Trad.) Madrid: Fondo de cultura Económica.
- Huselid, M. (Junio de 1995). The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance. 38(3), 635 -672.
- ICONTEC. (2000). *NTC-ISO 9000*. Medellín: ICONTEC.
- Jiang, J., Lepak, D., Hu , J., & Baer, C. (December de 2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management*, 56-61.
- Kant, E. (1985 [1785]). *Métaphysique des mœurs*. París: Flammarion.
- Kant, I. (1999 [1942]). *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*. (F. Meiner, Ed.) Madrid: Espasa Calpe.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard. Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 71-79. .
- Lee, J. (1982). Teoría de la necesidad de logro de McCLELLAND. En J. Lee, *The golden and the garbage in management theories and prescriptions*. Ohio: Ohio University Pres.
- Madeiros, M. (2001). *Non-stop: crônicas do cotidiano*. Brasil: L&PM.
- Malinowski, B. (1973). *Introducción:objeto, metofo y finalidad de esta investigación. En: los argonautas del pacífico occidental*. Barcelona: Península.
- Martinez, M. (2005). *El método etnográfico de investigación*. Caracas: [Inédito].
- Marx, C. (1984 [1867]). *El capital: Crítica de la economía política*. México: Fondo de cultura económica.
- Max Neef, M., & Otros. (1993). *Desarrollo a escala humana*. Barcelona: Editorial Nordan e Icaria.
- Mayo, E. ([1960] 1933). *The human problems of an Industrial Civilization*. New York: The Viking Press.
- Mayo, E. (1977). Problemas sociales de una civilización industrial. En *El peor aspecto del progreso* (págs. 21-52). Buenos Aires: Nueva Visión.
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence.". *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- McClelland, D. (1973). Testing for Competence Rather Than for "intelligence". *American Psychologist*, 1(28), 1-14.
- Milkovich, G. (1997). *Human Resource Management*. washington: McGraw-Hill.

- Nuñez, I. (2007). Gestión Humana o de Personas en la construcción de sociedades del conocimiento. *ACIMED*, 16(3).
- Odiorne, G. (1973). *Administración de Personal por Objetivos*. México: Limusa.
- Paula, I. (2007). Gestión Humana o de personas en la construcción de las sociedades de conocimiento. *ACIMED*, 16(3).
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. (2008). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* (Séptima reimpresión ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). *The core competence of the corporation*. Massachusetts: Harvard Business.
- Real Academia Española*. (2001). Recuperado el 01 de 07 de 2013, de Real Academia Española: <http://lema.rae.es/drae/?val=reconocimiento+>
- Ricœur, P. (2005). *Los caminos del reconocimiento*. Barelona: Trotta .
- Roethlisberger, & Dickson. (2003 [1939]). Management and the worker. En K. Thompson, & T. Kenneth (Ed.), *The early sociology of management and organizations* (págs. 1-462). Massachusetts: Harvard University Press.
- Roethlisberger, F., & Dickson, W. ([1939] 1976). *Management and the Worker*. Cambridge (Ma): Harvard University Press.
- Roscigno, V. (2009). Actos incívicos el lugar de trabajo: el papel de los conflictos de interés, el cierre social y el caos organizativo. *Work, Employment and Society*, 23(4).
- Sayer, A. (2007). La dignidad en el trabajo: la ampliación de la agenda. *Organization*, 14(4).
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Stecher, A. (Junio - Abril de 2010). (2009, p.94). *Universitas Psychologica*, 9(1), 93-107.
- Taylor, C. (1994). The politics of recognition . En A. Gutman con comentarios de Appiah, J. Habermas, S. Rockefeller, & M. y. Walzer.
- Taylor, F. (1997 [1970]). ¿Qué es la administración científica?" y "Principios de administración científica Harwood, Clásicos en administración, Limusa, México, págs. 77-107. (1970). En H. Merrill, *Clásicos en administración* (págs. 77-107). México: Limusa.
- Todorov, T. (1995). *La vida en común. Ensayo sobre antropología general*. Buenos Aires: Taurus.
- Toro, F. (1992). *Desempeño y productividad: Contribuciones de la psicología ocupacional*. Medellín: Cincel.
- Valle, R. (1995). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Wilmington : Addison - Wesley.
- Voli, F. (2002). *La autoestima del profesor: manual de reflexión y acción educativa*. España: PPC.
- Yun, S. (2007). Alto rendimiento prácticas de recursos humanos, el comportamiento ciudadanía y el desempeño organizacional: una perspectiva relacional. *Academy of Management Journal*, 50(3).
- Zeynep, T. (2008). Gestión del ImpactoLa rotación de los empleados en el desempeño: El papel de la Conformidad Proceso. *Organization Science*, 19(1).