

# Algunas implicaciones del pensamiento nietzscheano para las organizaciones y administración \*

Some Implications of the Nietzscheano Philosophy for Organizations and Management

Algunas implicações do pensamento nietzschiano para as organizações e a gestão

Diana Minerva Idarraga Vallejo<sup>\*\*</sup>  
José Gabriel Carvajal Orozco<sup>\*\*\*</sup>

Fecha de recibido: 14 de julio de 2017

Fecha de aprobado: 31 de enero de 2018

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5942>

Para citar: Idarraga Vallejo, D.M., & Carvajal Orozco, J.G. (2018) Algunas implicaciones del pensamiento nietzscheano para las organizaciones y administración. *Universidad & Empresa*, 20(35), 197-219. Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5942>

## RESUMEN

El presente artículo de reflexión muestra los resultados del análisis sobre algunos planteamientos de Friedrich Wilhelm Nietzsche y lo que ellos implican para las organizaciones y su administración. Se destaca la posibilidad de justificar que, desde los postulados

---

\* Este artículo es producto del proyecto Programa de Fortalecimiento del Grupo de Investigación en Filosofía y Teoría en Administración (2010-2012), financiado por la Universidad Nacional de Colombia.

\*\* Magíster en Administración, Universidad Nacional de Colombia (2015). Profesional de apoyo del Centro Editorial y coeditora de la revista *Novum*, de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Integrante del Grupo de investigación en Filosofía y teoría en Administración. Correo electrónico: [dmidarragav@unal.edu.co](mailto:dmidarragav@unal.edu.co)

\*\*\* MSc en Ciencias de la Organización, Universidad del Valle (2006). Profesor Asociado de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Coordinador del Grupo de investigación en Filosofía y teoría en Administración. Integrante Red de Estudios Organizacionales Colombianos REOC. Correo electrónico: [jgcarvajalo@unal.edu.co](mailto:jgcarvajalo@unal.edu.co)

del filósofo alemán, se puede proponer una visión de corte humanista para la gestión del talento humano en las organizaciones; además, se plantea que concebir las organizaciones como un medio para favorecer el avance de sus integrantes hacia el *superhombre* es una concepción valiosa y que ellas son espacios propicios para que los seres humanos, a partir del trabajo, generen condiciones desde lo individual para la realización de sus potencialidades. También se abordan los temas sobre las *'transformaciones del espíritu'*, la *'voluntad de poder'* y el *'eterno retorno'* y se busca acercar la filosofía al campo de la administración, para enriquecer la discusión sobre sus problemas fundamentales, que superan el nivel meramente técnico predominante en la comunidad de interesados en la relación filosofía-administración.

**Palabras clave:** Nietzsche, gestión empresarial, filosofía en administración, humanismo.

## ABSTRACT

This paper shows the results of the analysis of some of the ideas of the German philosopher Friedrich Wilhelm Nietzsche and its implications in organizations and management. Emphasis is put on the possibility of justifying that, taken from the German philosopher, a view of humanist cut for human resources management in organizations can be proposed. It is stated that thinking organizations as a mean to favor the development of its members towards the "superhuman" (Übermensch) is a valuable conception. In addition, organizations are proper places for human beings to develop their conditions, ranging from individuality to the accomplishment of their own potentiality. The thesis revolved around the "spiritual transformation", the "will of power" and the "eternal return". The objective is to approach philosophy in management matters in order to contribute to the discussion of its fundamental problems that go beyond the technical level that dominates the interested community.

**Keywords:** Nietzsche, management, philosophy in management, humanism.

## RESUMO

O presente artigo de reflexão, mostra os resultados da análise de algumas abordagens do filósofo alemão Friedrich Wilhelm Nietzsche e, o que elas implicam para as organizações e a sua gestão. Destaca-se a possibilidade de justificar que, desde o filósofo alemão, se pode propor uma visão de corte humanista para a gestão do talento humano nas organizações; propõe-se que, conceber as organizações como um meio para favorecer o avanço de seus integrantes para o *super-homem* é uma concepção valiosa; e que elas, são espaços propícios para que os seres humanos a partir do trabalho gerem condições desde o individual para a realização de suas potencialidades. Abordam-se os temas sobre *'as transformações do espírito'*, a *'vontade de poder'* e o *'eterno retorno'*. Se busca aproximar a filosofia ao campo da gestão para enriquecer a discussão sobre os seus problemas fundamentais, que superam o nível meramente técnico predominante na comunidade de interessados na relação filosofia-gestão.

**Palavras-chave:** Nietzsche, gestão empresarial, filosofia em gestão, humanismo.

## INTRODUCCIÓN

Desde el siglo XIX se identifican críticas al sistema de producción industrial capitalista, fundamentadas desde las ciencias sociales<sup>1</sup> y también desde los actores de la industria<sup>2</sup> entre otros. En el siglo XX se desarrollan estas críticas desde la sociología<sup>3</sup> y la psicología,<sup>4</sup> configurando líneas de pensamiento científico e ideológico sobre la sociedad capitalista y sus organizaciones. En el contexto contemporáneo, y siguiendo esta misma línea, los *estudios organizacionales* despliegan una postura crítica y comprensiva que empieza a tener un impacto importante en la formación en áreas empresariales.<sup>5</sup> En general, se discute entre otros aspectos, sobre las condiciones de deterioro de lo humano en las organizaciones, el impacto ambiental de la producción industrial y el de la acumulación ilimitada de capital sobre la demanda agregada, que coloca en jaque al propio capitalismo.<sup>6</sup> Son visibles entonces los esfuerzos por sistematizar esta realidad y

proponerle alternativas. Entre ellos pueden mencionarse los trabajos que intentan acercar la reflexión filosófica al campo de las organizaciones.

En esta perspectiva filosófica se encuentran aproximaciones desde los empresarios y las escuelas de administración. En epistemología, algunos de sus productos se apoyan en una filosofía de la ciencia poco consolidada o “que no ha sido suficientemente comprendida [...] cuyos conceptos se trasladan de manera descuidada y errónea” (García Duque, 2009, p. 111). Frente a la ética en las empresas, Lozano (1999) afirma que el trabajo de los filósofos no alcanza a llegar a empresarios y escuelas<sup>7</sup> y los enunciados producto del trabajo de estos últimos no alcanza un nivel filosófico propiamente dicho;<sup>8</sup> además, argumenta que es necesario “reconvertir” ambas fuentes; los filósofos interesados deberían acercarse un poco más a la realidad y al conocimiento existente sobre organizaciones y administración,

1 Entre estas críticas se en encuentra la que realizó Karl Marx en *El Capital*.

2 Los trabajos de Robert Owen (Escocia) documentados en (Claude, 1972) y (Gordon, 1993).

3 Destaca el trabajo de Max Weber en las críticas al ideal de organización burocrático.

4 Entre los estudios psicológicos se encuentran los realizados por Elton Mayo (Mayo, 1945;1972).

5 Ver Gonzales-Miranda (2014), Saavedra (2009), Sanabria, Saavedra y Smida (2013; 2015).

6 Si los más pobres no obtiene ingresos no podrán demandar bienes y servicios: Manfred Max Neff (1986; 1994) y Omar Aktouf (1988).

7 Sus productos alcanzan un nivel y utilizan un lenguaje poco comprensible para una comunidad con formación especialmente tecnológica.

8 En general, en esto se identifica una falta de preparación filosófica y científica de sus autores.

lo que favorecería que sus productos descendieran al plano de la realidad de las compañías, mientras los empresarios y administradores interesados deberían formarse en filosofía. Esta reconversión es un trabajo interdisciplinar que aumenta el potencial de obtener resultados en la discusión sobre los problemas filosóficos en las organizaciones.

En este proceso de reconversión se identifican esfuerzos que con desigual resultado e impacto se han aplicado sobre ética y epistemología. En ética destacan acercamientos a la postura aristotélica (Solomon, 2001), al utilitarismo (Snoeyenbos & Humber, 2001) y a Kant (Bowie, 1999; Carvajal, 2009). En epistemología, se encuentran trabajos como el de Muñoz (2011) y Sepúlveda (2014). Este artículo muestra los resultados de un esfuerzo que pretende contribuir a la construcción de la discusión descrita, acercando trabajos del filósofo alemán Friedrich Wilhelm Nietzsche al contexto de las organizaciones y la administración.

Nietzsche es considerado uno de los filósofos con mayor influencia en el siglo XX, controvertido, admirado, temido y diversamente interpretado.<sup>9</sup>

El valor de su producción en el contexto del sistema de producción industrial capitalista, del cual se ocupa en algunos apartes de su obra, permite justificar su estudio para acercar el pensamiento filosófico a empresarios y administradores y enriquecer la discusión sobre problemas filosóficos de las organizaciones y su administración.

## 1. METODOLOGÍA

El artículo muestra los resultados de la fase exploratoria del estudio de algunos postulados del filósofo alemán. La interpretación desplegada en la segunda parte y las inferencias desarrolladas en la tercera constituyen un resultado controvertible, que espera encontrar eco para contribuir a la configuración de un discurso académico sobre problemas filosóficos en las organizaciones.

Para acercar esta tradición filosófica a la comunidad de áreas empresariales, se ha operado de manera deductiva. Así, se desarrollaron inferencias desde la reconstrucción de los conceptos de *superhombre*, *voluntad de poder* y *eterno retorno nietzscheanos*. Además, se revisó

9 Su obra, marcadamente irreverente, es considerada referente filosófico de la escuela postmoderna (Deleuze, 1994).

parte de la obra de Nietzsche en diversas traducciones y ediciones,<sup>10</sup> al igual que documentos desde la filosofía, la sociología, la antropología, el arte y la administración.

## 2. DESARROLLO

### 2.1. Superhombre, Voluntad de Poder y Eterno Retorno: Generalidades

Nietzsche invita al examen de todo lo tradicional, en especial de los modelos sociales y las instituciones. En sus ideas se halla una discusión sobre la realización del ser, donde lo creativo e instintivo alcanzan el mayor valor. Se empeña en hablar de un sistema de valores diferente y opuesto al de la modernidad; en su propuesta filosófica, la conciencia del “yo quiero” se impone sobre el “yo debo”.

Para él, la transformación del espíritu del ser humano hacia el *superhombre* supone un camino o condición necesaria: la *voluntad de poder*, la cual representa la capacidad individual para actuar en busca de un mejoramiento constan-

te hacia el desarrollo del potencial libertario. Por su parte, el *eterno retorno* se interpreta como un criterio de decisión, que invita a reflexionar sobre el supuesto de que cada acción propia y sus consecuencias se repiten una y otra vez eternamente. A continuación, se documentan los citados conceptos.

### 2.2. Transformaciones del espíritu, superhombre y organización

La comprensión de los conceptos mencionados se facilita en conocimiento de que ellos surgen del malestar que al autor le genera la moral. Nietzsche plantea el desacierto de la humanidad con la invención de las morales: la “moral de nobles” y la “moral de esclavos”. En la primera, “la discriminación entre los valores morales nació de una raza dominante que saboreaba con plena conciencia el placer de saberse diferente de la raza dominada [...]” (Nietzsche, 2000e, pp. 899–900). Así, la jerarquía de los nobles y el control que ejercen sobre quienes consideran inferiores por nacimiento y designio divino es un símbolo

10 Se abordaron: *El origen de la tragedia en el espíritu de la música* (1872), *Humano demasiado humano* (1878), *El caminante y su sombra* (1880), *Aurora. Reflexiones sobre prejuicios morales* (1881), *La gaya ciencia* (1882), *Así habló Zarathustra. Un libro para todos y para ninguno* (1886), *Más allá del bien y del mal* (1886), *La genealogía de la moral* (1887), *Ecce homo o cómo se llega a ser lo que se es* (1889).

de superioridad otorgado, mediante el cual ejecutan el poder, establecen las normas sociales y determinan qué acciones son buenas o malas para estar en sociedad. En la segunda, “[...] el ‘malo’ es quien inspira temor” (Nietzsche, 2000e, pp. 899-900); y lo bueno se encarna en el individuo tímido, complaciente y humilde, cuyas acciones implican inferioridad y mantenimiento del orden jerárquico de quienes los dominan. Con los esclavos se asocia un imaginario opuesto a la virtud de la nobleza, como negación de los ideales de un buen espíritu humano.

En su crítica de la moral del noble y la del esclavo, Nietzsche busca generar un camino no condicionado por las morales heredadas: “[...] la sumisión a las leyes de la moral puede ser provocada por el instinto de la esclavitud o por la vanidad [...]. Puede ser un acto de desesperación o la sumisión a la autoridad [...]” (2000b, p. 987). Aquí, buscar ser dominador o admitir de manera absoluta la dominación, resultan objetables; sin buscar conciliación entre estas dos morales, Nietzsche documenta su ideal de *superhombre*, que es posible mediante un cambio de los valores predominantes y del pensamiento moderno.

Para lograrlo, el espíritu debe pasar por varios estados: “os indico las tres transformaciones del espíritu: la del espíritu en camello, la del camello en león y la del león en niño”<sup>11</sup> (2000a, p. 502).

La fase de camello hace referencia al espíritu sometido culturalmente; la del león apunta a una conciencia que le permite al individuo reconocer el cansancio de llevar sobre sí la presión de su cultura. Por último, la transformación del león en niño apunta a lograr un espíritu libre, autónomo, un estado propicio para la creación, que solo se logra cuando el león consciente logra revelarse. A continuación, algunas implicaciones de esto.

La transformación del espíritu en camello desde la perspectiva de las organizaciones, se puede relacionar con el rol de los dirigentes y los dirigidos. En esta transformación, los hombres doblegados por su cultura buscan ser mucho más fuertes y no dudan sacrificarse para ser aceptados, “[...] Muchas cosas pesadas hay para el espíritu fuerte, sufrido y reverente; apetece su fuerza lo pesado, lo más pesado”. Así, el espíritu que se sacrifica, sin importar cuál sea la carga que hay que llevar,

11 A su vez, el término “niño” puede entenderse como “superhombre”.

pregunta “¿Qué es lo más pesado? [...] para que yo cargue con ello y goce de mi fuerza” (Nietzsche, 2000a, p. 500). En esta etapa, la respuesta de los dirigentes señala la necesidad humana de sobresalir en un entorno, de sentir grandeza y poderío; dicha consideración deviene de una concepción tradicional en la cual se considera que si individuo asume la dirección de una organización, incrementa su valor en la sociedad. Por su parte, los dirigidos, al subordinar su acción, sobreviven y son valorados como sujetos productivos dentro y fuera de la organización, en la medida en que también asuman ese tipo de condición. Es así como ambos se entregan a un rol determinado, de dominador o dominado.

Nietzsche cuestiona el espíritu del camello que se da por vencido en la medida que se sacrifica para adaptarse, renuncia a su querer y a su individualidad, y por tanto su voluntad de poder es ahora parte del todo, de la masa, ya no le pertenece; esta condición es para Nietzsche una humillación. En el Zarathustra se pregunta “¿No es esto: humillarse uno para herir su soberbia? [...] Con todo esto carga el espíritu sufrido; como el camello cargado se interna en el desierto, se interna él en su desierto” (Nietzsche, 2000a, p. 500). Este desierto en voz de Za-

rathustra supone un estado de soledad y dolor, que puede continuar en igual condición o que puede permitir que el individuo logre un estado de introspectivo, en el cual evalúe sus acciones frente a sí mismo.

Cuando el individuo se encuentra en ese estado introspectivo (desierto), es posible la segunda transformación del espíritu en león. Él representa a quien ha conquistado su libertad y es dueño de sí, de sus actos, y continúa con el proceso que ha iniciado, “va en busca de su amo último, decidido a enfrentarse con él y su Dios último, a luchar por la victoria con el gran dragón” (Nietzsche, 2000a, p. 502). Este personaje metafórico es el “¡Tú debes!”. Y el león en su sentir va en busca del “¡Yo quiero!” (Nietzsche, 2000a, p. 502), que es una forma de liberación del conjunto de normas y valores establecidos por la cultura y que doblegan su individualidad libertaria. Para Nietzsche, el individuo león, en camino hacia el *superhombre*, representa el potencializar la *voluntad de poder* del hombre libre, “el conquistador de libertad para nuevas obras” (Nietzsche, 2000a, p. 501). La transformación en león es la posibilidad de “fijar valores nuevos”.

Conquistada la libertad llega el momento de la transformación del

espíritu de león en niño. Nietzsche pregunta “¿Por qué tiene que transformarse en niño el león rapaz?” (Nietzsche, 2000a, p. 502). En esta metáfora, él plantea cómo el niño es aquel que olvida y comienza de nuevo cuantas veces sea necesario en búsqueda de la conquista de propia vida, sin miedo a la equivocación y haciendo su camino según su voluntad, una voluntad de poder libre y creadora, que está en función del desarrollo del individuo. Jaspers (1963) interpreta esta figura como aquel individuo capaz de ser en sus acciones creador y obra. Ser para sí mismo: un querer y meta de toda existencia.

La metáfora de las transformaciones que Nietzsche presenta en *Zarathustra* se puede conectar con algunos tipos de relaciones posibles en la estructura de las organizaciones, que representan retos diferenciados para quienes las integran. A continuación, se exponen dichas conexiones.

### 2.2.1. Relaciones de tipo burocrático: El espíritu del hombre camello

El camello simboliza el deber. En el tipo de organización en la que predominan empleados camello se favorecen condiciones para la presencia de estructuras mecanicistas, donde prevalecen las relaciones burocráti-

cas. El tipo burocrático fue estudiado por Max Weber (Weber, 1997) como el ideal de organización en el contexto de la racionalidad organizacional capitalista. Su rasgo predominante es la previsibilidad del comportamiento y de los resultados. Aquí las relaciones responden a una concepción mecanicista de las organizaciones y el hombre, donde se controla estrictamente la acción en términos de las normas establecidas.

Las relaciones burocráticas se caracterizan por la excesiva centralización, la rigidez y la formalización. Como lo expone Moran, “privan de toda iniciativa y todo sentido de la responsabilidad a quienes no pueden sino obedecer, mientras que un exceso de especialización aísla a cada agente en su compartimento y en su conducta, sin incitarlo a ejercitar su inteligencia” (2003, p. 113). Para Morán, una descripción del peso de la burocracia sobre el individuo es homologable con el peso que la cultura ejerce sobre el hombre en estado de camello, pues en ambas se limita la autonomía, la justicia individual, su consciencia de la responsabilidad consigo y el desarrollo de sus capacidades.

En la organización en la que predominan empleados en situación de camello, tanto empleador como empleado terminan por ser presos del

deber, que se convierte en lo más importante y termina estando por encima de todas las cosas, aún de la felicidad individual. La condición de camello para el empleado implica un actuar desde el deber, desde el cumplimiento de las labores y desde la exigencia personal por cumplir con todo lo que se les asigne, porque cargar las cargas más pesadas implica para ellos estabilidad en la organización; aceptan estas condiciones por el bajo nivel de conciencia frente a su propia humanidad o porque requieren solventar alguna de las necesidades básicas, lo que implica estar de acuerdo con condiciones precarias de contratación o con un trato inadecuado, como si fuera un objeto más de la organización, un recurso que tiene un precio y representa un costo.

El grupo de trabajo integrado por camellos resulta fácil de dirigir. En él, la dominación resulta central en las relaciones, empleador-empleado y empleado-empleado. Allí, como Nietzsche describe, el castigo es la forma de remediar comportamientos no autorizados, situación que es bien vista en la medida que cada individuo desea cargar una pesada carga.

Desde Nietzsche, la presencia de relaciones de tipo burocrático reta a dirigentes y dirigidos a superar la posición de dominados y dominado-

res, a partir de la condición de león, que favorece internarse en el desierto (el estado introspectivo), desde el cual se proberán de condiciones que les permitan la transformación de su espíritu. En este camino, la búsqueda de estructuras y prácticas de administración, participativas o democráticas, se convierte en el reto a alcanzar.

### 2.2.2. Relaciones de tipo democrático: el espíritu del hombre león

Las estructuras mecanicistas resultan viables en contextos en los que los dirigidos son incapaces de resistir o mostrar oposición al sistema formal. Empleados dependientes exclusivamente de su trabajo, en contextos de altas tasas de desempleo, altos niveles de pobreza y bajos niveles de formación académica, entre otras, son condiciones que favorecen la permanencia de este tipo de organización. Pero cuando estas condiciones varían, ya sea porque el empleado diversifica sus fuentes de ingresos, su formación académica le ha permitido el desarrollo de sus capacidades racionales y emotivas o porque su nivel de conocimiento o experiencia hace que se reduzcan las condiciones que hacen posible el dominio del empleador, el empleado al que se dirige es otro.

La lucha del empleado león se traduce en demandas más allá del mecanicismo. En la estructura mecanicista, empleado y empleador se encuentran en estado de camello, su *voluntad de poder* los puede conducir a avanzar en su transformación en león o dejarlos estáticos en el rol que ya se encuentran. En el primer caso, aparecen retos para los dirigentes que administran a hombres en esta transformación, ya que los leones ejercen presión sobre ellos, de lo que emerge un doble reto. El primero puede describirse como el llamado a que el espíritu del dirigente emule a su empleado y avance en su transformación en león, y el segundo puede describirse como el afrontar el conflicto que surge de la presión de los dirigidos leones por obtener condiciones para realizar y buscar su querer, es decir, su *voluntad de poder*.

Aquí las estructuras democráticas representan un valor instrumental para dirigentes y dirigidos, ellas permiten superar algunas limitaciones de la burocracia en términos del desarrollo humano de los integrantes, de su racionalidad y de su moralidad, pues admiten su participación efectiva en el diseño de objetivos y medios para alcanzarlos; además, sus intereses y opiniones (su querer) son considerados en el proceso decisorio (se subordina menos su

querer). Según Hermosa Andujar (1986), en este tipo de organización hay un particular interés por los asuntos humanos y por las construcciones normativas propuestas desde lo individual, que logran acordarse y aceptarse en la colectividad como objetivo común.

Puede postularse desde la reconstrucción presentada que el empleador, dirigente o administrador de una organización burocrática tome la iniciativa de flexibilizar su estructura organizativa para que ella tienda a favorecer la participación de los integrantes, reduzcan las condiciones de dominación y restricción que impone la racionalidad burocrática y se aumente el grado de libertad de dirigentes y dirigidos, con la intención de generar las condiciones para que los integrantes de la organización que tenga la *voluntad de poder* se interesen por la transformación de León en Niño o en otros términos, generar condiciones favorables al avance hacia el superhombre.

### 2.2.3. Relaciones de libertad (Anarquía organizada): El espíritu del hombre niño

Las estructuras democráticas sirven de puente o son un estadio intermedio hacia la transformación del espíritu de león en niño; en ellas,

tanto los dirigentes como los dirigidos en estado de León encontrarán mejores condiciones para avanzar en su transformación en niño, partir de su *voluntad de poder*.<sup>12</sup>

*El niño simboliza al superhombre*, un individuo libre, creador y consciente de sus actos. En la relación con empleados niño, las tensiones serán más frecuentes y de mayor intensidad. Aquí puede postularse el favorecimiento de la presencia de estructuras flexibles, que permitan mayor libertad a aquellas personas. Un tipo que parece acercarse a estas condiciones de organización con integrantes niño, es aquel de estructuras orgánicas, “autodisñadoras”, como las anarquías organizadas.

Este tipo se refiere a organizaciones de procesos muy flexibles, que permiten rápida adaptación al cambio y con condiciones internas que se adaptan a sus integrantes, situación totalmente distinta a lo que pasa en una organización burocrática, con prevalencia de integrantes en estado de camello. En las anarquías organizadas, si bien hay un objetivo rector que permite un mínimo de cohesión en la acción, las metas derivadas de él no siempre resultan claras y pueden resultar ambiguas.

El flojo acoplamiento puede llevar a describir las acciones desarrolladas como de bajo valor instrumental frente al objetivo rector. El poder, el control y la toma de decisiones son altamente descentralizados, lo que resulta en una dinámica anárquica, caótica, cercana a la lúdica, en la que prima el azar. Los resultados son el producto de la interacción de personas que desarrollan soluciones para los problemas de su interés (Duncan, 1991, p. 76).

Lograr la última transformación del espíritu de león en niño requiere un estado revolucionario del primero. Como se ha dicho, el león se encuentra en la condición de buscar su querer; frente a dirigidos-niño, la exigencia para quienes dirigen anarquías organizadas es mayor que para aquellos que dirigen organizaciones burocráticas o democráticas. Los dirigentes camello o león se enfrentan a su propia transformación y a la transformación de las estructuras de sus organizaciones. Una concepción nueva de ellas implica que sean ambientes adecuados para que los individuos que la conforman no sacrifiquen su querer por el deber. Así, la realización de los acuerdos entre las partes, dirigente y dirigido no será una obli-

---

12 Una voluntad de poder revolucionaria, que tiende a acciones menos sujetas a lo normativo.

gación sino un disfrute, un camino para el crecimiento y la satisfacción individual.

El *superhombre* no es ser dominador ni dominado, condición que puede facilitarse en las anarquías organizadas, lo que implica que el dirigente de una organización de estas características busque el equilibrio entre las condiciones que facilitan el camino hacia el *superhombre* y las condiciones que garantizan la permanencia de la organización,<sup>13</sup> la cual se aleja mucho más de la racionalidad administrativa tradicional burocrática porque contradice las lógicas de la racionalidad moderna.

Desde una mirada nietzscheana, este tipo de estructura es adecuado para permitir la realización de individuos niño, pues superan las condiciones de dominio y su flexibilidad favorece la autodeterminación de los dirigidos y de los dirigentes. Sin embargo, es importante señalar que la acción colectiva al parecer siempre requiere un mínimo de sacrificio del “Yo quiero”, la importancia radica en la habilidad y necesidad de ciertos individuos por alcanzar esta última transformación, aun sabien-

do que no es una condición que será alcanzable para todos.

### 2.3. Voluntad de poder y organización: una interpretación

Para Nietzsche (1997), la *voluntad de poder* existe tanto en los fuertes como en los débiles; la de los primeros los hace libres, la de los segundos los hace ser parte de la masa. Está anclada a la libertad y solo la pueden lograr aquellos hombres capaces de ‘sanar las heridas’ que su cultura les ha heredado, logrando ‘vivir a causa de su propia alegría y de ningún otro fin’. La libertad es alcanzar por los propios medios la satisfacción de su querer y su búsqueda nace de la individualidad y desde allí debe asumirse.

#### 2.3.1. Hacia el superhombre en la organización

En las organizaciones, la *voluntad de poder* se despliega en cada uno de los individuos en distinto grado, ello dependerá de los diferentes niveles de responsabilidad que acuerdan las partes en el contrato, los diferentes niveles de necesidades y

13 Los dirigentes deberían proveer siempre condiciones mejores para que los empleados desarrollen su *voluntad de poder*, pero parece que esta provisión encuentra un límite, el cual es no colocar en riesgo la permanencia de la organización, siempre y cuando las decisiones que en ella se tomen no restrinjan significativamente el camino de desarrollo de cada individuo.

la capacidad de desarrollo individual que se dan en el desempeño.

Entendida la *voluntad de poder* como el ánimo de avanzar hacia el *superhombre*, desde la perspectiva organizacional se encuentra cercanía y relación con los desarrollos sobre motivación humana en el trabajo. Desde algunos de ellos se apunta a avanzar en la satisfacción de necesidades de nivel superior (Maslow, 1991), a buscar y proveer condiciones motivadoras como plantea Herzberg (2007) o a alcanzar los fines adultos de la persona (Argyris, 1979). Estas propuestas explican condiciones de realización del ser que superan las condiciones del *deber*, lo que permite conectarlas con el *superhombre* nietzscheano. Se esperaría que las organizaciones estuvieran diseñadas con unas características que favorecieran el avance de sus integrantes hacia la satisfacción de las necesidades superiores, el ofrecimiento de factores motivadores o el logro de fines adultos; esto se traduce a que el empleado requiere un ir más allá de la superación de las necesidades básicas para que su *voluntad de poder* sea “estimulada” y se logren condiciones adecuadas para el desarrollo de su ser a partir de lo que quiere hacer.

Como ya lo hemos dichos, esto implicaría que tanto los dominadores

como los dominados olvidaran estas denominaciones, para que ambos, ya en condición de individuo-niño, busquen trabajos con mejores condiciones, en organizaciones en las que puedan desarrollar sus capacidades creativas, su espíritu de libertad y el disfrute de las labores, o demandarán de la organización las condiciones para tal satisfacción.

#### 2.4. Eterno retorno y gestión: una interpretación

Este concepto es clave en Nietzsche y en la argumentación del presente documento como criterio para la toma de decisiones. Para desplegarlo, se recurre a algunos fragmentos de la metáfora. El primero, pregunta:

¿Qué ocurriría si día y noche te persiguiese un demonio en la más solitaria de tus soledades, diciéndote: Esta vida, tal como al presente la vives, tal como la has vivido, tendrás que vivirla otra vez y otras innumerables veces, y en ellas nada habrá de nuevo; al contrario, cada dolor y cada alegría, cada pensamiento y cada suspiro, lo infinitamente grande y lo infinitamente pequeño de tu vida se reproducirá para ti, ¿por el mismo orden y en la misma sucesión? (Nietzsche, 2000d, p. 341).

Aquí, Nietzsche, en palabras del demonio, coloca en términos prácticos o de vivencia la idea del *eterno*

*retorno*, como ese acontecer en el que la acción presente se va a repetir infinitas veces en el transcurso de la propia vida y de la eternidad si ella fuera posible.

Posteriormente, el filósofo plantea algunas consecuencias para el individuo derivadas de aceptar la idea del *eterno retorno*. “Si este pensamiento arraigare en ti, tal como eres, tal vez te transformaría, pero acaso te aniquilará: la pregunta ¿Quieres esto otra vez e innumerales veces más?” (Nietzsche, 2000d, p. 341). Aquí la responsabilidad recae fulminante sobre la persona preguntada, cuántas veces puedes soportar vivir lo que vives una y otra vez, se esperaría que la respuesta a este cuestionamiento lograra transformar el actuar de ese individuo o, en caso contrario, sería para el mismo una excusa dudar sobre la continuidad de su existencia, lo que estaría mal visto desde una postura nietzscheana.

“¡Cuánto necesitarías amar entonces la vida y amarte a ti mismo para no desear otra cosa que esta suprema y eterna confirmación!” (Nietzsche, 2000d, p. 341). En esta consecuencia el desafío más importante que requiere asumir el individuo está en función de su propia existencia y en la capacidad para aceptar todos los acontecimientos de su vida, aun

si estos fueran, en efecto, los más dolorosos. En términos de Vásquez-Sánchez (2010) “es un llamado a la responsabilidad del hombre”, en el sentido que la vida y el devenir son tan inciertos que todo lo que el individuo hace o dice recae sobre sí mismo.

*Eterno retorno* es un término que surge sin distinción en todos los individuos, al igual que la *voluntad de poder*. Su comprensión e importancia dependerá del grado de conciencia y responsabilidad que los individuos tienen de sí mismos, contando en ella la habilidad de tomar sus propias decisiones y el conocimiento de los límites de sus acciones. Se enfrentan a la consigna: “las consecuencias de nuestras acciones nos agarran inexorablemente por los cabellos siéndoles indiferente que en el intervalo de tiempo nos hayamos corregido” (Nietzsche, 2000e, p. 825).

Así que actuar con responsabilidad demanda para el individuo una especial atención sobre los hechos en el mundo, las acciones y sus consecuencias desde una visión contextual o panorámica de cada situación, lo que indica que sus decisiones serán justas sí y solo sí tienen “la sutil sensibilidad de una balanza”, capaz de tomar decisiones y emprender acciones luego de haber equilibrado “su poder y derecho” (Nietzsche, 2000e, pp. 995-996).

Lo planteado por Nietzsche adquiere importancia para nuestra discusión en la medida que el administrador es un gestor que debe actuar sobre sus propias decisiones, que es consciente que toda decisión que tome podría retornar junto con sus consecuencias, de manera infinita en el tiempo (De Mulder Duclós & Ortiz Ibarz, 2001).

#### 2.4.1. El Eterno Retorno y la toma de decisiones

Para la administración, el *eterno retorno* puede interpretarse como criterio para el proceso de toma de decisiones en las organizaciones si parte de la pregunta ¿hay certeza de que la acción que se va a realizar puede producir consecuencias que resulte deseable que se repitan una y otra vez sin un límite de tiempo? Contestar esa pregunta puede tener múltiples respuestas; sin embargo, se esperaría desde una postura nietzscheana que se enfocaran en acciones potencilizadoras de la capacidad del individuo por hacerse consciente, por lograr una autorrealización más allá de la satisfacción de las necesidades básicas. Con ello se esperaría que el administrador esté más alejado de algún tipo de vulneración a otros y a sí mismo, acercándose a un estado de justicia en las decisiones, traducible en bienestar para él como individuo,

para los integrantes de la organización y para la sociedad, en general.

Si el dirigente de la organización hace permanentemente una evaluación de los objetivos de la compañía y de sus objetivos individuales en la misma, buscará alcanzarlos teniendo como lineamiento que es en los procesos decisorios donde se analizan los problemas, se diseñan alternativas y se elige la que represente un mayor valor instrumental frente a tales objetivos, de manera que, las apuestas realizadas sean para él, para quienes integran la organización y para aquellos que no, algo que pueda repetirse una y otra vez en el tiempo sin la culpa de la decisión incorrecta.

#### 2.4.2. Implicaciones respecto a los objetivos de la organización

En el capitalismo se plantea que los objetivos de organizaciones que persiguen lucro se sintetizan en permanencia, crecimiento y rentabilidad; ellos no están en competencia sino que son subsidiarios en el tiempo. La permanencia resulta necesaria para el crecimiento y, este a su vez, es condición necesaria de la rentabilidad; además, implica pensar en el corto plazo, crecer en el mediano plazo y ser rentable a largo plazo (Sallenave, 1985). Por otra parte, cabe preguntar si estos objetivos

responden a las condiciones que favorezcan el camino hacia el Superhombre.

Desde lo ambiental, las condiciones desfavorables derivadas del avance hacia los objetivos están articuladas por acciones humanas inadecuadas frente a la apropiación, uso y renovación de los recursos naturales necesarios e impactados por el funcionamiento de las organizaciones. Desde Nietzsche resulta necesario, en el camino hacia el *superhombre*, la supervivencia, siempre y cuando ella no atente contra la naturaleza; en esto es vital tener en cuenta que las acciones realizadas no deben colocar en riesgo las condiciones ambientales de su supervivencia y la de los otros; que sus acciones no deben traspasen el límite del desarrollo del propio ser y ni limitar el de los demás en sus búsquedas individuales, ya sea en la búsqueda de tener una condición camello, una condición león o una condición niño.

Desde lo socioeconómico, la acumulación de riqueza resulta correcta hasta cierto punto. En el capitalismo acumular por medios legales no encuentra oposición, es consistente con tal espíritu; el problema resulta

del incumplimiento de las organizaciones con la sociedad y en la inequitativa distribución de la riqueza que se genera. La pobreza resulta en una limitante para el despliegue de la voluntad de poder camino al superhombre, porque múltiples factores que de ella se derivan niegan las condiciones de buena existencia.

Desde lo humano, un aspecto que permite cuestionar los tres objetivos enunciados de las organizaciones es la comisión de actos inhumanos. Ellos se entienden como los que niegan total o parcialmente la humanidad, la naturaleza del otro (Rojas, 2003); lo inhumano hace parte del conjunto de condiciones como la injusticia, la violencia y el infringir sufrimiento. Desde una interpretación nietzscheana, con esto se atenta contra las condiciones mínimas<sup>14</sup> de felicidad y satisfacción necesarias en el camino para avanzar hacia el ideal de Superhombre.

## 2.5. Otros elementos de Nietzsche con implicaciones para las organizaciones y su administración

En un primer acercamiento a la obra de Nietzsche, el sistema de producción industrial capitalista y

14 Acciones inhumanas como engaño frente a las condiciones pactadas en el contrato de trabajo generan sentimientos de desconfianza ante el empleador.

la sociedad de organizaciones parecen ser temas irrelevantes, pero en la revisión de los textos, se encuentran elementos explícitos que se acercan a esta problemática, como lo son el contrato y la subordinación y el trabajo como fin y no solo como medio.

#### 2.5.1. Implicaciones respecto a la concepción del trabajo: el trabajo como fin, no como medio

En la obra de Nietzsche el trabajo es un elemento explícito relacionado con organizaciones y administración: “en los países civilizados casi todos los hombres trabajan para ganar un salario” (Nietzsche, 2000d, p. 213), pero entre ellos se identifican diferencias importantes. Unos venden su trabajo a cambio de retribuciones con las que pueden adquirir mercancías y servicios; “para ellos el trabajo es un medio, no un fin y por eso no se muestran delicados en la elección de trabajo, con tal de que les proporcione buena retribución”(Nietzsche, 2000d, p. 213). En ellos prevalece la realización del deber, un estado camello; sus esfuerzos se orientan a satisfacer lo estrictamente formal del contrato.

Para otros individuos, el trabajo es un fin en sí mismo que hace posible su desarrollo personal, por lo que

son cuidadosos al escoger su trabajo, ya que lo consideran un ‘fin’, que se traduce en su autodeterminación. Además, son excepcionales porque “prefieren perecer a trabajar en cosas que no les deleitan; son minuciosos y difíciles de contentar y no les basta con ganar mucho si el trabajo no es por sí mismo la ganancia de las ganancias” (Nietzsche, 2000d, p. 213). Sus oficios se equiparan con metas de su vida y con su desarrollo personal; trabajan desde motivaciones personales, intrínsecas, de gusto por la actividad, lo que genera bienestar integral, es decir, que va más allá del material. Por otra parte, encuentran un estado de mayor libertad en el que la subordinación se asume por voluntad propia, como “consecuencia de un contrato recíproco, partiendo siempre del interés personal” (Nietzsche, 2000c, p. 1683).

Lo que desde Nietzsche le queda al empleado, en la medida en que el contrato permite satisfacer lo básico de subsistencia, es colocarse en actividad para mejorar sus condiciones en el trabajo y avanzar en la búsqueda de su autorrealización, si est fuera realmente importante para él, es decir, si tiene la *voluntad de poder* para ello. Ahora, al empleador puede pedirle responder ¿cómo es posible permitir el camino hacia el *superhombre* de sí mismo y de los

demás que participan en su organización a través del trabajo? Desde Nietzsche esto se permitiría en la medida en que se dieran las siguientes condiciones para quien tiene la *voluntad de poder*:

- a. Que la subordinación sea de elección libre y genere beneficio.
- b. Que apoye la autonomía y permita desplegar la *voluntad de poder*.
- c. Una remuneración suficiente para desarrollar las capacidades y deseos individuales más allá del nivel básico.
- d. Que no convierta al hombre en una pieza material dentro de un sistema de producción.<sup>15</sup>

Los que no tengan la *voluntad de poder* continuarán en su estado camello, en apología al trabajo por deber e integrando lo que Nietzsche denomina ‘sociedad de comerciantes’, en la que se tiene por alma el ‘comercio’ y donde “se informa de la relación entre la oferta y la demanda acerca de todo lo que se produce, a fin de poder determinar por sí mismo el valor de cada cosa [...]” (2000b, pp. 1035-1036). Esta sociedad está en función de saber

cómo y qué consumen y brinda una zona confortable que sacrifica lo individual al masificar las tendencias y las formas de trabajo; esta situación es lamentable, ya que “gasta la fuerza nerviosa en proporciones extraordinarias, y quita esta fuerza a la reflexión, a la meditación, a los ensueños, a los cuidados, al amor y al odio [...] y otorga satisfacciones fáciles y regulares” (Nietzsche, 2000b, p. 1035). Desde Nietzsche se esperaría que el trabajo fuera un fin para quienes lo realizan, no solo un medio.

#### 2.5.2. Una mirada al contrato desde Nietzsche: Contrato y subordinación

Nietzsche, en cabeza de los alemanes comunes de su tiempo, critica la posición de subordinación, que por conveniencia asume el hombre cuando ella le brinda seguridad, certeza y una vida tranquila. El que es incapaz de actuar sin estar condicionado por otro no se esfuerza más allá de lo necesario, desperdicia parte de su gran potencial, teme ‘ depender solo de sí mismo’ e ‘improvisar’ al tomar decisiones (Nietzsche, 2000b, p. 1059), pero cuando la certeza y la confianza se debilitan y

15 Un antecedente de esta deducción se encuentra, entre otros, en Pereira Jardim (2008). Desde su formación en ciencias sociales describe el trabajo como la máxima expresión del logro humano, desde el que se da un estrecho vínculo entre las personas, la organización y la sociedad.

amenazan la vida tranquila, se ve obligado a actuar por su iniciativa, a tomar decisiones y utilizar más de su potencial. Quienes actúen así estarán a la ‘altura de grandes cosas’ (Nietzsche, 2000b, p. 1059).

En el contexto del estudio de la subordinación, Nietzsche expone su punto de vista sobre las relaciones contractuales. Dirá que las personas ‘solo’ pueden ‘subordinarse’ cuando existe por medio un ‘contrato’ adquirido por voluntad propia del cual se derivan beneficios para las partes (2000c, p. 1683). Ésta subordinación, sin importar la condición en la que se encuentren las partes (camello, león y niño) requiere alcanzar y mantener un ‘punto de equilibrio’ en el desarrollo de la relación contractual, ya que de este equilibrio depende que pueda asegurarse una posición de protección y quien es protegido podrá asegurarse una forma aceptable de vida (Nietzsche, 1971). La búsqueda de ese equilibrio no debilita la comprensión que el fin último de la relación contractual sea prestar servicios al otro, en condiciones de asimetría, teniendo como finalidad contribuir al bienestar de las personas que celebran el contrato, dado que hay un intercambio en el cual “el protector halla ventaja en tratar bien a sus sometidos, porque estos

pueden, no solo alimentarse, sino también alimentar al dominador” (Nietzsche, 1971, p. 20).

Sin embargo, ante una situación de conflicto los contratados encuentran dos posibilidades de acción: “unirse ellos mismos y formar una potencia equivalente, o bien [...] someterse a un hombre capaz de contrarrestar esta potencia” (Nietzsche, 1971, p. 21). En la primera, por medio de la asociación con iguales, se puede establecer una condición de fuerza que les permita recuperar lo que desde el contrato inicial pueden reclamar como legítimo; reconoce Nietzsche que este esfuerzo puede tener éxito como puede no tenerlo. En esto logra equiparar la fuerza de quien contrata o resignar su aspiración al no lograrlo. Es importante señalar que estos argumentos son sostenibles en la medida en que dirigente y dirigido (quien subordina y quien es subordinado), como mínimo, hayan respetado las condiciones iniciales del contrato.

### 3. DISCUSIÓN FINAL

A continuación, se sintetizan los principales hallazgos de esta investigación exploratoria sobre las posibles implicaciones del pensamiento nietzscheano para las organizaciones y la administración.

Las transformaciones del espíritu del hombre hacia el *superhombre* encuentran correspondencia con distintos tipos de relaciones al interior de las estructuras de organización. Como se ha propuesto, desde Nietzsche cada transformación del espíritu a la luz de la organización representa retos para dirigentes y dirigidos.

Se esperaría que los dirigentes impulsaran y favorecieran el desarrollo de los integrantes de la organización si el querer de ellos fuera alcanzar el estado de *superhombre*, es decir, de niño. En esto resulta lógico que se interesen y ocupen de la satisfacción de las necesidades superiores de los individuos que laboran en la organización (auto-realización y autonomía); también se esperaría que los dirigidos con la *voluntad de poder* demanden de los dirigentes acciones que conduzcan a tales resultados.

De las organizaciones se esperarían estructuras, y de los administradores, prácticas que faciliten el camino de ellos mismos y de sus dirigidos hacia el *superhombre*, si eso fuese lo importante, si tuvieran *voluntad de poder* para ello. En esto, deberían existir en las organizaciones condiciones para el desarrollo de su ser, de su humanidad; así, laborar resulta una acción clave

para avanzar en las transformaciones del espíritu.

Resulta necesario para todos los involucrados tomar conciencia del valor del trabajo no solo como un medio para su supervivencia, sino como un fin en sí mismo. Desde Nietzsche resultan reprochables las técnicas de división extrema del trabajo, que conducen a la mecanización y la alienación del hombre. Es posible proponer prácticas de enriquecimiento de las labores y refinamientos en los procesos de selección y ubicación de los dirigidos en la estructura de la organización.

La administración de organizaciones se traduce en un continuo proceso de toma de decisiones. Desde Nietzsche puede pedirse a los administradores el considerar como criterio de decisión las implicaciones de la idea de *eterno retorno* como posibilidad para el desarrollo de la capacidad de actuar de manera libre y justa. Alcanzar esto en las organizaciones requiere capacidades y habilidades de sus integrantes, que tengan como punto de referencia el *eterno retorno*, lo que resulta valioso desde la perspectiva metodológica; además, se espera que se reduzca la posibilidad de hacer daño a los otros, ya que conduce a reflexionar constantemente sobre las consecuencias de cada decisión,

proceso que exige una constante introspección y una evaluación de las acciones que se realizan, para que se acepten con el menor conflicto posible las consecuencias de los actos decididos.

Las decisiones de los administradores se orientan al logro de los objetivos organizacionales. Desde una perspectiva nietzscheana resulta posible evaluar los objetivos tradicionalmente aceptados para las organizaciones y justificar las críticas a los impactos negativos sobre el medioambiente, los desequilibrios socioeconómicos y el deterioro de lo humano. En esto, concebir las organizaciones como un medio para el avance de sus integrantes hacia el *superhombre* es una concepción valiosa, ya que ellas son espacio propicio para que los seres humanos desarrollen condiciones vitales adecuadas, individuales y colectivas para la realización de su potencial a partir del trabajo.

## REFERENCIAS

- Aktouf, O. (1988). *La Administración: entre tradición y renovación*. Cali: Univalle.
- Argyris, C. (1979). *El individuo dentro de la organización*. Barcelona: Herder.
- Bowie, N. (1999). *Business Ethics. A Kantian Perspective*. Oxford: Blackwell.
- Bowie, N. (1999). *Business Ethics: A Kantian Perspective*. Oxford: Blackwell Publisher.
- Carvajal Orozco, J. G. (2009). *La racionalidad práctica kantiana y su contribución a la ética empresarial*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Claude, S. G. (1972). *Historia del Pensamiento Administrativo*. México: Prentice Hall.
- de Mulder Duclós, E., & Ortiz Ibarz, J. M. (2001). *Ética para seguir creciendo*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Duncan, J. W. (1991). *Grandes ideas en dirección de empresas. Lecciones de los fundadores y de los fundamentos de la práctica directiva*. Madrid: Diaz de Santos.
- García Duque, C. E. (2009). ¿Qué significa hacer “pensamiento contable”? Elementos para una comprensión de los problemas teóricos. *Lumina*, 10, 98-114.
- Gonzales-Miranda, D. R. (2014). Los Estudios Organizacionales. Un campo comprensivo para el estudio de las organizaciones. *Innovar*, 24(54), 43-58.
- Gordon, P. (1993). Robert Owen. *Perspectivas: revista trimestral de educación comparada*, XXIV, (1-2), pp. 279 – 297.

- Hermosa Andujar, A. (1986). El camino de Rousseau. De la democracia directa a la democracia representativa. *Revista de Estudios Políticos Nueva Época*, 50, 101-141.
- Lozano, J. M. (1999). *Ética y Empresa*. Valladolid: Editorial TROTTA.
- Marx, K. (2014). *El capital*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Diaz de Santos.
- Max-Neff, M. (1986). *La economía descalza: Señales desde el mundo invisible*. Buenos Aires: CEPAAUR, NORMAN.
- Max-Neff, M. (1994). *Desarrollo a escala humana: Conceptos, aplicaciones y reflexiones*. Barcelona: Icaria Editorial.
- Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Cambridge: Harvard University Press.
- Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva visión.
- Moran, E. (2003). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Muñoz Grisales, R. (2011). *Formar en Administración: por una nueva fundamentación filosófica*. Medellín: Siglo del Hombre Editores.
- Nietzsche, F. W. (1971). *El viajero y su sombra*. Medellín: Editorial Bedout.
- Nietzsche, F. W. (1997). *De mi vida. Escritos autobiográficos de juventud*. (Trad.) L. F. Moreno Claros. Madrid: Waldemar Editores.
- Nietzsche, F. W. (2000a). Así hablaba Zarathustra, En *FObras inmortales* (pp. 487-751). Barcelona: Edicomunicación, S.A.
- Nietzsche, F. W. (2000b). Aurora. En *Obras inmortales* (pp. 935-1158). Madrid: Edicomunicación, S.A.
- Nietzsche, F. W. (2000c). Humano demasiado humano. En *Obras Inmortales* (pp. 1491-1854). Barcelona: Edicomunicación, S.A.
- Nietzsche, F. W. (2000d). La gaya ciencia. En *Obras inmortales* (pp. 164-411). Barcelona: Edicomunicación, S.A.
- Nietzsche, F. W. (2000e). Más allá del bien y del mal. In *Obras inmortales* (pp. 755-924). Barcelona: Edicomunicación, S.A.
- Pereira Jardim, L. (2008). Teoría social y concepción del trabajo: una mirada a los teóricos del siglo XIX. *Gaceta Laboral*, 14(1), 81-101. Recuperado de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-85972008000100004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-85972008000100004&script=sci_arttext)
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Diaz de Santos.
- Rojas, W. (2003). *Modernidad y Inhumanidad. Lo inhumano en la organización y en el trabajo*. Cali: Universidad del Valle.

- Saavedra, J. (2009). Descubriendo el lado oscuro de la Gestión: Los Critical Management Studies o una nueva forma de abordar los fenómenos organizacionales. *Revista de La Facultad de Ciencias Económicas de La Universidad Militar Nueva Granada*, 17(2), 45-60.
- Sallenave, J. P. (1985). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma S.A.
- Sanabria, M., Saavedra, J. J., & Smida, A. (2013). *Los estudios organizacionales (organization studies): fundamentos, evolución y estado actual del campo*. Bogotá D.C: Universidad del Rosario.
- Sanabria, M., Saavedra, J. J., & Smida, A. (2015). Los estudios críticos en administración: origen, evolución y posibilidades de aporte al desarrollo del campo de los estudios organizacionales en América Latina. *Revista de La Facultad de Ciencias Económicas de La Universidad Militar Nueva Granada*, 23(1), 209-234.
- Sánchez, P. V. (2010). Hacia un horizonte del pensamiento de Nietzsche para entender al humano. *Educación Y Sociedad*, 11, 3-16.
- Sepúlveda Fernández, R. (2014). *Discusiones filosóficas en los paradigmas de formación administrativa estudio comparativo en programas de administración del Eje Cafetero Colombiano*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Snoeyenbos, M., & Humber, J. (2001). El utilitarismo y la ética en los negocios. En *La ética en los negocios* (pp. 20-34). Mexico: Oxford University Press.
- Solomon, R. C. (2001). La ética en los negocios y la virtud. En *La ética en los negocios* (pp. 35-44). Mexico: Oxford University Press.
- Weber, M. (1997). *Economía y Sociedad*. Mexico: Fondo de Cultura Económica.