

## El campo de fuerzas alrededor de una cultura de la simplicidad y empatía: gestión desde el gobierno de las personas

The force field around a culture of simplicity and empathy: management from people governance

DOI: <https://doi.org/10.21803/adgnosis.10.10.473>

Juan Carlos Robledo Fernández

Doctor en Administración (PhD) por la Universidad EAFIT, Colombia. Vicerrector general Corporación Educativa del Litoral.  
Correo: [jrobledo@litoral.edu.co](mailto:jrobledo@litoral.edu.co). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6303-8688>.

### Cómo citar este artículo:

Robledo, J. El campo de fuerzas alrededor de una cultura de la simplicidad y empatía: gestión desde el gobierno de las personas. *Revista ADGNOSIS*, 10(10), p. 117-127. <https://doi.org/10.21803/adgnosis.10.10.473>

### Resumen

En un mundo complejo, volátil, que está en permanente cambio, se producen desafíos para la Administración, las Organizaciones y para el Management. El principal reto, se evidencia en el agotamiento de un paradigma administrativo basado en los esquemas tradicionales bajo una racionalidad excesivamente analítica, excesivamente funcional, y excesivamente científica. Es necesario, por tanto, encontrar y validar, nuevos caminos hacia una administración más pertinente, coherente y capaz de lidiar con la complejidad sin aumentarla, en función al mejor desempeño de las empresas. En este orden de ideas, la simplicidad y la empatía emergen como dos oportunidades de intervención en las empresas, desde sus culturas organizacionales.

**Palabras Clave:** *Empatía; Estrategia; Dominio; Simplicidad.*

### Abstract

In a complex, volatile and ever-changing world, there are challenges for management. changing, there are challenges for the Administration, the Organizations and for the Management. The main challenge challenge is evidenced in the depletion of an administrative paradigm paradigm based on traditional schemes under an excessively analytical an excessively analytical, excessively functional and excessively scientific rationality. It is necessary, therefore, to and validate new paths towards a more pertinent, coherent and capable of more relevant, coherent and capable of dealing with complexity without increasing it, in order to improve business performance of the companies. In this order of ideas, simplicity and empathy emerge as two opportunities for intervention in companies, based on their organizational cultures.

**Keywords:** *Empathy; Simplicity; Strategy; Mastery*



## Introducción

El agotamiento del paradigma tradicional de la administración es una forma clara de invitar a repensar a la empresa, su organización y la administración que se practica actualmente. De otra parte, surgen las preguntas tales como ¿Se está enseñando lo que debería enseñarse en administración? ¿Cuáles son esas nuevas realidades de las empresas en América Latina, y qué desafíos le confieren en el campo de la administración?

El presente artículo conceptual, busca explorar en este mar de desafíos, dos elementos que se consideran clave en la emergencia de nuevos conceptos que permitan desarrollar modelos de gestión de empresas basados en la idea del buen gobierno de las personas. Estos conceptos, son la Simplicidad y Empatía, y su respectivo campo de fuerzas, para intervenir la cultura organizacional y buscar un desempeño no basado en la obediencia sino en la comprensión.

El lector encontrará en este documento, en primer lugar, una aproximación al marco de referencia que busca los elementos críticos para definir la simplicidad y la empatía; en segundo lugar, una sección de discusión de estos elementos, y en cuarto lugar las conclusiones basadas en la reflexión al tema tratado sobre la cultura de la simplicidad y la empatía.

De esta manera, se espera aportar a esta exploración intelectual en el campo de la administración y las organizaciones, pero en especial, a comprender y buscar caminos alternativos para el desarrollo del buen gobierno de las personas para una mejor administración de las cosas.

### SÍNTESIS MARCO DE REFERENCIA

*“Cuanto más tarda un erizo al nacer, más espinas tendrá”*

Sin lugar a dudas, hoy el auge de las organizaciones permite considerar difícil concebir la construcción social, el uso “más eficiente de los recursos a disposición de una sociedad”, y prácticamente en ellas el ser humano pasa al menos 50% de su vida. Son, además, el vínculo constructor de un proceso de satisfacción de necesidades que van emergiendo en la medida que aparecen nuevos componentes del progreso, del desarrollo de la ciencia y la tecnología.

Es difícil pensar que hoy, se asista a cualquier evento de nuestra vida, sin que comprometa un proceso organizacional: Ir al cine, al supermercado, a un hospital, o a una embajada por una visa, ir a una notaría, a un colegio en busca de las calificaciones, ir a la universidad, centros comerciales, y lugares de entretenimiento etc... por doquier, en cualquier lugar se asiste y nos asisten los procesos organizacionales. De otra parte, asistir o ser asistidos por procesos organizacionales u organizaciones, es en sí mismo el desarrollo práctico y experiencial de un “modelo gramatical organizacional”<sup>2</sup>. No hay ninguna actividad humana, que no deba estar mediada por lenguaje, por la palabra hablada y escrita, cargadas en todo momento de símbolos, significados, significantes

1 Palabras de Ruben Darío Echaverry, en el Coloquio Internacional sobre los desafíos de la Administración en América Latina, celebrado en Unimagdalena, del 24 al 26 de agosto del año 2015.

2 En este caso, se pretende establecer que cualquier organización esta medida y constituida en su esencia por la palabra hablada y escrita: memorandos, orientaciones, instrucciones, no hay nada que no comprometa el acto gramatical.

dando sentido a la realidad experimentada por cada observador, por cada actor de su propia vida en relación con su entorno.

Estos procesos y momentos de interacción, son sin embargo a menudo comprendidos con “facilidad funcional” con una marcada racionalidad económica, desde donde, los actos, interacciones se miden con una métrica transaccional de costo beneficio, las interacciones no son por supuesto “inocentes” o al menos no gozan de las propiedades de la inocencia, en otras palabras a excepción de los niños quienes en su inocencia al actuar no proyectan o premeditan los resultados de sus acciones, por el contrario, las personas que ya no son niños, son predictores racionales de los resultados esperados por cada una de sus acciones normalmente acometidas.

El volumen de estas transacciones infinitas que a diario viven las organizaciones por dentro y por fuera de su propia estructura, las somete a un marco de complejidad que, en la medida que la organización avanza en su madurez y su alcance, se vuelve más compleja, e incluso hace más complicada la Administración. Sin embargo, esta complejidad desde estos esquemas de Administración tradicional y cientificista, busca lidiar con sus espacios complejos a través de mecanismos racionales excesivos, buscando respuestas y métodos explicativos, predictivos y hasta anticipativos, sofisticando los marcos de referencia de la configuración y la planeación estratégica. Por tanto, llegan a un grado de racionalización tal, que ya se incorporan sendos modelos estocásticos, se forman sistemas de ecuaciones y se busca cada vez la incorporación de componentes de las ciencias básicas y el cálculo al “arte de gobernar una empresa”. En este tipo de Administración finalmente se desarrolla una experticia de “*autosuficiencia funcional*”, en la que, se levantan barreras para la interacción y por su puesto barreras para el trabajo colaborativo, en equipo y en cooperación. El remedio buscado a estos problemas es por supuesto la creación de metodologías blandas meta-administrativas, que tienen como propósito aliviar la presión y la tensión ontológica en la organización. El resultado final, es más complejidad, y más procesos complicados.

Al final del día, la realidad de la vida cotidiana en las organizaciones se puede resumir por su éxito o por su fracaso, determinados generalmente, no por problemas realmente técnicos o científicos, sino por problemas de índole ontológico y axiológico,

Estos problemas no solo se desarrollan y consumen dentro de la organización, sino, que, en muchos casos son transferidos consciente o inconscientemente al cliente de la empresa u organización.

Es en este marco de referencia, de la complejidad que se teje al interior de las organizaciones, emerge la necesidad de buscar nuevos conceptos, métodos, y si es necesario, enfoques paradigmáticos que lidien con la complejidad sin aumentarla, es, en este sentido, que este documento propone ahondar en la identificación del campo de fuerzas que pueda ser una base constitutiva y constituyente de una cultura organizacional basada en simplicidad y empatía, y que este marco de acción sea orientado desde un modelo de gestión soportado en la premisa del *gobierno de las personas*.

Conectar la simplicidad y la empatía<sup>3</sup> bajo un modelo que permita hacer el buen gobierno de las personas al interior de las organizaciones, escapa a todas luces del modelo tradicional de la Administración, basado en el esquema del cálculo racional economicista de los resultados esperados tanto en metas de *optimización, maximización y minimización*. Es por ende una paradoja, el hecho de buscar escharbar en el oxímoron de una simplicidad de la complejidad, conectada a la emergencia de una práctica de la empatía como elemento constitutivo de comportamiento humano y esquema cognitivo natural de las personas. La corrupción genera distorsiones en el sector público al desviar inversiones públicas a proyectos de capital en los que los sobornos y mordidas son más abundantes (Reyes-Ramírez, 2017)

O como lo manifestará Hoffman (1987) “La idea central es la integración de afecto y cognición más allá del procesamiento de la información”. En esta perspectiva, el autor busca plantear la empatía como un proceso motivacional que motiva a ayudar en el problema del otro. Esto es, que en un nivel más maduro de empatía esta puede facilitar en el comportamiento de los individuos el estar más dispuesto frente a la condición vital del otro y no sólo de sí mismo (Hoffman, 1991).

Por su parte, Eisenberg (2004), opta por la empatía como un camino en la formación y el desarrollo moral de las personas, entendiendo esta como una *respuesta emocional de un individuo que comprende la situación de otra persona*. Esto implica que una respuesta empática a las circunstancias dentro o fuera de la organización configura o evidencia la capacidad del individuo para comprender al otro y ponerse en su lugar a partir de situaciones tales como la conversación, la observación, la información verbal recibida o, a la cual se accede desde la memoria misma. De aquí que, esta perspectiva de la empatía permite comprenderse como una disposición pro-social de las personas hacia otras personas.

Diversos investigadores han dado a la empatía un significado desde sus respectivas perspectivas, por ejemplo, Mestré Escrivá (2004) da a la empatía un carácter de capacidad y habilidad de la persona desde su inteligencia emocional que le permite entender los sentimientos, emociones y pensamientos de otras personas. De otra parte, Moya-Albiol, et.al (2010) define la empatía desde una perspectiva de la neurociencia, como una capacidad relacionada con factores biológicos vinculados a la conformación y vinculación de las estructuras cerebrales.

Sin embargo, al margen de estas posturas y otras, esta ponencia tiene como premisa, que la empatía juega un papel preponderante en la construcción de las relaciones humanas y sociales, y, (Bórquez et al. 2019) por tanto, no solo tiene que ver con la habilidad y la capacidad de ponerse en lugar del otro, sino también, *con una forma de conocer, de disponerse y exponerse* por parte de cada individuo al entorno desde donde desarrolla su vida cotidiana. Además, que esta característica empática, es en sí misma una capacidad de respuesta a las *tensiones mismas* que se viven al interior de la organización, y que está totalmente vinculada a la constitución y maduración de la cultura organizacional.

Son, además, en el estado del arte de los estudios de administración, pocos los trabajos que han venido discutiendo la simplicidad y la empatía como factores críticos en la constitución de

3 El término empatía aparece formalmente en el siglo XVIII, refiriéndose a él Robert Vischer (citado en Davis, 1996) con el término alemán “Einfühlung”, que se traduce como “sentirse dentro de”. Fue tan solo en 1909 cuando Titchener (citado por Davis 1996) acuñó el término empatía tal y como se conoce actualmente.

un campo de fuerzas que puede ser intervenido desde un modelo de gestión basado en el buen gobierno de las personas, o, como en su momento lo comenta el profesor Alain Chanlat “El buen trato a las personas”.

De otra parte, tradicionalmente las empresas y sus organizaciones han venido siendo estudiadas y hasta configuradas para que dentro de ellas la disciplina del control total de los procesos sea ejercida bajo un esquema racional excesivo (Robledo, et.al, 2015) lo que de alguna forma, está indicando que la organización no está lo suficientemente madura, pues se infiere *la hipótesis que ha menor control mayor madurez organizacional*, entendida esta, como la oportunidad de, tener empoderados y en confianza a los miembros de la organización. Es por otra parte, el control, un factor no solo de tensión sino también de extensión de malestares internos, hacia los clientes mismos de las empresas.

No se pretende decir que la organización no requiere de incorporar mecanismos de control, de por sí, es necesario, sin embargo, el control puede tener un equivalente en la confianza, en la empatía practicada desde una perspectiva de confianza y buen trato.

Además del control, la organización del trabajo al interior de la empresa, ha sido tradicionalmente delineada por una racionalidad de optimización que destruye en muchas ocasiones la identidad propia del individuo al someterlo a un marco de cultura organizacional mediado por un *sistema artificial de valores y de comportamientos* que solo obedecen a condiciones pre-establecidas por planes y planeación, pero no obedecen a una condición natural de adaptación y desarrollo a voluntad de la disposición al mejor desempeño dentro de la organización, rayando en la idea, de que una persona defiende su puesto de trabajo no por preservar su identidad sino por el “*sentido del hambre*”.

En el aspecto particular de la simplicidad, en el contexto de esta ponencia, se comprende como la habilidad y la capacidad de la persona, para trabajar basada en un *ambiente natural de su propia conciencia*, desarrollando *habilidades de precisión, síntesis, ingenio, creatividad, método, espíritu de ayuda*. Por otra parte, no se puede confundir la simplicidad con el simplismo. Este último es una actitud humana basada en elementos de ignorancia, facilismo, negligencia, costumbre, y una total desatención por un comportamiento pro-social.

Esta ponencia en el sentido de lo expresado en el párrafo anterior, acoge máximas como la expuesta por Katsuhiko Ogata quien expresó “Cuando se intenta construir un modelo, debe establecerse un equilibrio entre la simplicidad del modelo y la exactitud de los resultados del análisis. Lo que también nos lleva a lo expresado por Edwaed de Bono cuando dijo “La búsqueda de la simplicidad nos ha de permitir volver a pensar en todo, no solo en las áreas problemáticas”. Y sea entonces la simplicidad un medio apropiado para abordar los problemas de la simplicidad en un mundo no solo caótico sino también desordenado, y la fuerza profunda de la simplicidad la resumió George Sand cuando expresó: “La simplicidad es lo más difícil de conseguir en este mundo, es el último límite de la experiencia y el último esfuerzo del genio”. Esta misma fuerza de la simplicidad la expreso el creador de la empresa Apple, Steve Job cuando expresó: “Aspirar a la simplicidad...lo simple puede ser más difícil que lo complicado, hay que trabajar duro para conseguir esa simplicidad...”

Ahora bien, la simplicidad vista en un enfoque mucho más filosófico advierte sus propias contradicciones, expresadas en su momento por Jaume Balmes (1860): “La simplicidad ve lo uno y ve lo múltiple, pero no puede ver que lo uno puede, al mismo tiempo ser múltiple”. Puede separar lo que está ligado o puede bien unificar lo que está disperso y diverso. Todo esto es posible porque el hombre es un ser biológico, pero al mismo tiempo, un ser evidentemente cultural, meta-biológico y que vive en un mundo del lenguaje desde donde se construye y se constituye su humanidad y su ontogenia con sus ideas y su propia conciencia.

Es entonces, la simplicidad una manifestación de las creencias mismas de cada ser humano que constituyen su propia existencia, la cual comparte dentro y fuera de la organización, además de constituir la conciencia de que existen partes no percibidas de los procesos. Como lo dijera el mismo Balmes (1860) “Aquí no puede menos que observar como el análisis trascendental confunde a los que no admiten la simplicidad en los seres pensantes; pues se encuentra que la simplicidad es primero que la composición y que ésta no puede concebirse, sino se presupone aquella”. La simplicidad es entonces una ley natural de todo ser, en él habita, y por tanto es posible ponerla a conjugar en la colectividad de las organizaciones mismas.

La simplicidad admite la unidad, por tanto, en su constitución e implementación en el marco de las organizaciones, por tanto, puede proveer a las organizaciones *de los principios de unidad de fin y de la unidad* de principio como elementos de dominio y gobierno.

Siguiendo estas ideas, esta ponencia en lo que corresponde al concepto de simplicidad comparte lo expuesto por Ken Segall miembro del equipo creativo de Apple cuando sobre la simplicidad expresa:

“La simplicidad es aquello con lo que los seres humanos se sienten instintivamente cómodos. Es equivalente a claridad, evidencia y ausencia de confusión. Se trata de una cosa que es fácil de recordar y difícil de olvidar”.

En el caso particular de esta ponencia, cuyo origen se deriva de un trabajo de investigación en curso, el cual busca responder las siguientes cuestiones:

¿Cuál es el campo de fuerzas alrededor de una cultura de la simplicidad y la empatía? ¿Qué factores actualmente favorecen en las empresas/organizaciones la simplicidad y la empatía? ¿Qué factores actualmente obstaculizan en las empresas /Organizaciones, la simplicidad y la empatía? ¿Qué acciones se recomiendan para promover la simplicidad y la empatía en las empresas/organizaciones?

Por otra parte, ¿por qué abordar la simplicidad y la empatía desde un enfoque del campo de fuerzas? En principio, hablar del campo de fuerzas es forzosamente remitirse a la técnica desarrollada por Kurt Lewin (1951) desde donde se provee un marco de observación de las fuerzas que afectan una situación o fenómeno específico. Según Lewin, cualquier situación puede describirse como un equilibrio temporal causado por dos conjuntos de fuerzas opuestas: las fuerzas impulsoras y las fuerzas represoras. En este contexto, como se precisa dar una mirada desde la cultura de

la organización, se hace imperativo comprender las fuerzas que impulsan en cambio y las fuerzas que se resisten.

## DISCUSIÓN

Es una realidad empresarial la búsqueda incesante de sus mejores resultados, esto, es un hecho. Los resultados son el mejor indicador acerca de cómo se están haciendo las cosas dentro de la organización y estos seguramente se vincularán a un estilo de administración. Los mejores resultados son el ideal que orienta la racionalidad de quienes ejercen el Management de las empresas.

Durante el siglo XX las organizaciones desarrollaron robustos cuerpos metodológicos basados en los principios de la racionalidad en la planificación, la cual hicieron sinónimo del control. Desde esta perspectiva la “artesanía del gerente se enfoca en llevar a la empresa al logro de objetivos en condiciones bajo su propio control, y en esta perspectiva la gerencia entraba fácilmente al fenómeno del “círculo de Marale”. Sin embargo, el siglo XXI exige una “artesanía gerencial” más enfocada hacia el problema de la complejidad en el que las condiciones no están bajo su control.

Por otro lado, pensar que los resultados son el mejor indicador, puede ser cierto sólo en una lógica estrictamente de racionalidad económica de la organización. Sin embargo, la vida cotidiana de las empresas y su organización está mediada por el carácter gramatical y dialógico del ser humano. Esto es, que los resultados no tienen que ver sólo con las condiciones de la administración de las cosas, sino por el contrario, son el resultado de un mejor gobierno de las personas.

De aquí qué, como los resultados de las empresas están vinculados a su relación con los clientes, son estos últimos los que perciben los efectos del componente dialógico, ontológico que se constituye al interior de cada empresa y de su respectivo sistema de organización.

Por lo anterior, esta ponencia propone la hipótesis alrededor de la madurez de una organización no medida desde su sistema de control y sistema de racionalidad administrativa, sino, desde sus componentes ontológicos mediados por la simplicidad y la empatía que en cada ser habita y le son propios.

Son diversos los ejemplos a nivel mundial que dan cuenta de empresas de gran tamaño y relevancia, que han caído en el peor de sus desempeños no precisamente por sus “incapacidades técnicas”, sino por sus incapacidades de, tener una visión más comprensiva de la organización misma, y su relación con el entorno. Son organizaciones que durante su crecimiento han aumentado su complejidad y han incorporado sistemas de administración muy complicados. Donde finalmente, sus clientes directos e indirectos reciben el impacto de sus patologías organizacionales.

De aquí que, se dice, que el desafío a día de hoy está en incorporar un Management para la comprensión, no con el objetivo de lograr que la gente obedezca, sino, más bien, que la gente comprenda y entienda la organización y su contexto (Gore, 2012). Esto podría también ser comprendido desde lo expresado por el profesor Kurt Lewin, (2011) “La mejor manera de comprender y entender algo es intentar cambiarlo”. Esta apreciación lleva a la inferencia del hecho que una or-

ganización subordinada, sometida solo a sus rutinas, puede solo ofrecer más de lo mismo.

Por mucho tiempo, la Administración tradicional basada en los esquemas positivistas ha buscado explicar a la organización solo desde las intenciones de sus actores, sin embargo, esta fuente de explicación es hoy insuficiente para comprender la complejidad misma a la que se enfrenta una empresa y su propio sistema de organización. El profesor Gore expresa esta necesidad de buscar nuevos elementos de la siguiente manera: “Los humanos viven en organizaciones como los peces viven en el agua. Solo que a los peces les resulta difícil entender que están húmedos, y a nosotros nos resulta en ocasiones difícil entender y comprender a las organizaciones”. A esto podría agregar el hecho de que en las organizaciones no solamente se reúnen como individuos, sino que también se constituyen como tales.

Abordar por tanto un campo de fuerzas que se delinee desde la simplicidad y la empatía como pilares constituyentes de una nueva forma de comprender la acción dentro de la organización y sus efectos externos, compromete no solo la comprensión de la organización misma, sino también comprender los procesos de la comunicación organizacional y el aprendizaje permanente, a lo que en su momento Chris Argyris, llamo “los ajustes ecológicos en la organización”. Estos ajustes, permiten entonces inferir que las organizaciones no tienen realmente objetivos sino muchas restricciones por superar (Perrow Charles, 1986) indicando esto, que lo que está impulsando la acción dentro de la organización no es tanto la percepción de un objetivo futuro, sino la apreciación de una restricción inmediata (Gore, 2012).

El punto aquí, es, que las restricciones dentro de la organización son más influyentes en el carácter gerencial que sus mismos objetivos percibidos, y que tanto los unos como los otros, tienen que ver con las configuraciones complejas y complicadas de diseño estratégico. En este punto una cultura de la simplicidad y la empatía pueden intervenir como un campo de fuerzas que orientadas por un diseño de gobierno de las personas, pueden ir más allá de los métodos tradicionales y racionales mediados por el control y la planeación, pueden lograr mover las más profundas fibras humanas, esto es, sus aspectos ontológicos orientados a la superación de restricciones y el espacio complejo en el cual generalmente se consumen las rutinas de la empresa y se desafían los escenarios organizacionales. Esto nos lleva a preguntarnos ¿Qué estamos haciendo? ¿Para qué estamos aquí?, y muy seguramente, se llegará a descubrir que la crisis que viven hoy las empresas, no es una crisis de la estrategia, sino una crisis de significado. Y esto, comprendiendo el hecho de que “las organizaciones solo existen cuando hay alguien haciendo algo con ellas” (Gore, 2012).

Por tanto, las organizaciones, como lo expresa Ernesto Gore (2012) son lo que hacen las personas cuando realizan cosas juntas conectando sus conductas. En este sentido las organizaciones no son un sustantivo sino un verbo.

En esta ponencia se advierte por supuesto, que existe un campo complejo organizacional, pero que, sin embargo, el trabajo del Gerente en su arte de gerenciar, no es el agregar más complejidad, sino por el contrario lograr un modelo organizacional basado en simplicidad, no en simplismo, un modelo de gerencia que le permita desarrollar los aspectos humanos de la empatía en el marco constitutivo de un buen actuar por parte de los miembros de la organización. Y solo en esta interfaz puede contemplarse la

idea en el que la Estrategia haga una correcta ecuación con el resultado de la empresa y su organización, “en el entendido que frente a lo desconocido actuamos; y al actuar lo definimos” (Gore, 2012).

Por tanto, plantear orientar el marco de acción de la cultura organizacional desde los factores de simplicidad y empatía, implica por supuesto modificar el campo semántico de la organización, considerando que este compromete una estructura social donde la gente quiere hacer algo y con ese fin produce interacciones relevantes entre ellos. Además, este campo semántico es el que les permite a las personas dar sentido y valorar sus interacciones con otros. De aquí que, y de acuerdo con lo que propone Weick y Roberts (1993), “Para abordar el fenómeno organizativo, la unidad de análisis no puede ser el individuo sino su conducta interconectada, es decir, el vínculo que establece con los demás miembros de la organización”.

En tal sentido, la simplicidad y la empatía se incorporan a la conducta de los individuos en la organización, subordinado ésta a sus propias representaciones de lo que lo demás hacen, lo que Weick llamó en su momento “la mente colectiva”. Es llevar el concepto de alineamiento organizacional no por el camino de la obediencia sino por el camino de la coordinación. Entendiendo además que la simplicidad y la empatía tendrán sentido y se harán comprensibles si se incorporan a la práctica compartida dentro de la organización.

## CONCLUSIÓN

La cultura de la simplicidad y la empatía, y su respectivo campo de fuerzas para la acción administrativa y el desarrollo organizacional, son la evidencia alrededor del hecho de que una organización debe cuidar los detalles, la creación de ambientes “buenos” para el desempeño del trabajo humano. Y por, sobre todo, el reto de abordar la complejidad desde una perspectiva de la multidisciplinariedad como un método de acción en la organización.

Explorar nuevos caminos para una acción administrativa más coherentes, es un reto en el pensamiento administrativo, en especial, porque se requiere mejorar los marcos de referencia para abordar problemáticas alrededor del desempeño, la productividad y la capacidad de sostenibilidad de las empresas en entornos hostiles, en economías cada vez más interconectadas, y cada vez más complicadas e inestables.

Explorar nuevas lógicas del desempeño humano y organizacional, desde los aspectos administrativos, gerenciales, requiere una nueva mirada hacia el interior de las organizaciones en las cuales se desarrollan vínculos de actividad humana mediados por un modelo organizacional de estricto orden gramatical, esto es, el lenguaje como hilo conductor de la acción y la coordinación. Se hace entonces necesario superar los problemas de la autosuficiencia funcional, las viejas formas de pensar y configurar la estrategia, una mirada más profunda al entorno de la administración y sus complejidades.

Por otra parte, hablar de simplicidad y empatía, es una forma de pensar en enfrentar el problema de la transferencia de la complejidad organizacional a los clientes y al mercado. Es una forma de observar la tensión que se produce entre productividad y desempeño del trabajo humano.

Finalmente, darle una mirada a la intervención de la cultura organizacional a través de una cultura de la simplicidad y la empatía, es buscar que estas dos condiciones actúen como habilidades y capacidades al servicio no solo de las personas sino, de estas a su respectiva organización. La empatía en su rol de una mejor construcción de las relaciones humanas, y la simplicidad como una capacidad de dar la ausencia de confusión. Además de ver la empatía, como una forma de conocer, exponerse y disponerse al servicio de la colectividad y no solo de sí mismo. La empatía como capacidad de respuesta a las tensiones organizacionales, causadas en la mayoría de las veces por un problema de complejidad, y del sistema artificial de valores que en las organizaciones se cultivan.

## Referencias

- Balmes Jaume (1860), *Filosofía Fundamental*. Barcelona, imprenta del diario de Barcelona
- Bórquez Tepezano, B. ., González Espinoza, M. ., & Muñoz del Real, G. . (2020). Análisis sobre la percepción de la calidad y la relación con el desempeño del capital humano. *Revista ADGNOSIS*, 9(9), 11-19. <https://doi.org/10.21803/adgnosis.9.9.433>
- Eisenberg, N., Fabes, R.A., Guthrie, I.K. y Reiser, M. (2000). Dispositional emotionality and regulation: their role in predicting quality of social functioning. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 136-157.
- Gore Ernesto, (2012): *El próximo Management: Acción, práctica y aprendizaje*. Editorial Management.
- Hoffman, M.L. (1987). La aportación de la empatía a la justicia y al juicio moral. En N. Eisenberg y J. Strayer (Eds.), *La empatía y su desarrollo* (págs. 59-93). Bilbao: Desclée de Brouwer, 1992
- Hoffman, M.L. (1991). Commentary. *Human Development*, 34, 105-110.
- Ken Segall *Revista Harvard Deusto Marketing y Ventas*, pg. 112.
- Lewin, Kurt, (2011) “Field Theory in Social Science”. Harper & Row, New York.
- Mestre Escrivá V., Frías Navarro M. D. y Samper García P. (2004): “La medida de la empatía: análisis del Interpersonal Reactivity Index”. Universidad de Valencia. En: *Psicothema* 2004. Vol. 16, nº 2, pp. 255-260
- Moya-Álbiol L., Herrero, M. y Bernal MC.: “Bases Neuronales de la Empatía”. En: *Revista de Neurología* 2010; 50: 89-100.
- Reyes Ramírez, E. M. (2017). La corrupción en el Estado Colombiano. *Dictamen Libre*, (21), 29-36. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.21.3140>
- Robledo. F. Juan., Del Rio Jorge, Martinez Omar, Ruiz Jose (2015). *Gestión del Conocimiento Organizacional: Fundamentos Teóricos*. Editorial Jorale y Editorial Universidad Autónoma de Baja California, P.197