

**INHUMANIDAD, ORGANIZACIÓN Y SUBJETIVACIÓN EN LA OBRA DE  
FERNANDO CRUZ KRONFLY<sup>1</sup>**

**William Rojas Rojas<sup>2</sup>**

**Diego Hernán Varón Rojas<sup>3</sup>**

**Ximena Giraldo Villano<sup>4</sup>**

<http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.361.120976>

**RESUMEN**

Este artículo busca delinear los hallazgos que dan cuenta del pensamiento de Fernando Cruz Kronfly y su crítica a la teoría organizacional y administrativa contemporánea. El objetivo del estudio se centra en analizar los conceptos de Inhumanidad, Organizaciones y Subjetividad en el contexto del pensamiento administrativo, sobre los cuales ha volcado su crítica reflexiva nuestro autor. Para dar cumplimiento a este propósito, se analizó una entrevista en profundidad que conduce a la lectura de su obra, y la construcción de reseñas analíticas realizadas a más de quince documentos orientados al eje temático propuesto. El pensamiento de Fernando Cruz Kronfly critica la realidad organizacional y administrativa que afianza y robustece los discursos del rendimiento maximalista de un capitalismo que viola la humanidad en el trabajo. Con el estudio se logra mostrar las diferentes problematizaciones y algunos de los principales aportes a la teoría organizacional latinoamericana, en especial, aquella que ha sido capaz de ver las fragilidades de las conceptualizaciones que soportan los humanismos administrativos de fachada.

**Palabras claves:** Pensamiento crítico. Colombia. Inhumanidad. Organización Contemporánea. Subjetividad.

**DESUMANIDADE, ORGANIZAÇÃO E SUBJETIVAÇÃO NA OBRA DE  
FERNANDO CRUZ KRONFLY**

<sup>1</sup> Recebido em 20/12/2021, aceito em 25/4/2022.

<sup>2</sup> Universidad del Valle – Departamento de Contabilidad y Finanzas; Cali (Colombia); <https://orcid.org/0000-0002-1735-8127>; [william.rojas@correounivalle.edu.co](mailto:william.rojas@correounivalle.edu.co).

<sup>3</sup> Pontificia Universidad Javeriana - Departamento de Gestión de Organizaciones; Cali (Colombia); <https://orcid.org/0000-0001-7167-094X>; [diegoaron721@yahoo.es](mailto:diegoaron721@yahoo.es).

<sup>4</sup> Universidad del Valle – Departamento de Contabilidad y Finanzas; Cali (Colombia); <https://orcid.org/0000-0002-5844-4734>; [ximena.giraldo@correounivalle.edu.co](mailto:ximena.giraldo@correounivalle.edu.co).

Este artigo busca traçar os achados que dão conta do pensamento de Fernando Cruz Kronfly e sua crítica à teoria organizacional e administrativa contemporânea. O objetivo do estudo concentra-se em analisar os conceitos de: desumanidade, organização e subjetividade no contexto do pensamento administrativo, sobre o qual nosso autor voltou sua crítica reflexiva. Para cumprir esse propósito, foi analisada uma entrevista em profundidade que conduz à leitura de sua obra, e a construção de revisões analíticas feitas a mais de quinze documentos orientados ao eixo temático proposto. O pensamento de Fernando Cruz Kronfly critica a realidade organizacional e administrativa que fortalece os discursos de atuação maximalista de um capitalismo que viola a humanidade no trabalho. Com o estudo, é possível mostrar as diferentes problematizações e algumas das principais contribuições para a teoria organizacional latino-americana, especialmente, aquela que conseguiu enxergar as fragilidades das conceituações que sustentam os humanismos administrativos de fachada.

**Palavras-chave:** Pensamento crítico. Colômbia. Desumanidade. Organização Contemporânea. Subjetividade.

## INHUMANITY, ORGANIZATION AND SUBJECTIVATION IN THE WORK OF FERNANDO CRUZ KRONFLY

This article seeks to outline the findings that account for the thought of Fernando Cruz Kronfly and his criticism of contemporary organizational and administrative theory. The objective of the study focuses on analyzing the concepts of Inhumanity, Organizations and Subjectivity in the context of administrative thought, on which our author has turned his reflexive criticism. To fulfill this purpose, an in-depth interview was analyzed that leads to the reading of his work, and the analytical reviews made to more than fifteen documents oriented to the proposed thematic axis. Fernando Cruz Kronfly's thought criticizes the organizational and administrative reality that strengthens and strengthens the discourses of maximalist performance of a capitalism that violates humanity at work. With the study it is possible to show the different problematizations and some of the main contributions to the Latin American organizational theory, especially, the one that has been able to see the fragilities of the conceptualizations that support the facade administrative humanisms.

**Keywords:** Critical thinking. Colombia. Inhumanity. Contemporary Organization. Subjectivity.

## INTRODUCCIÓN

Se ha podido constatar la existencia de pensadores latinoamericanos que han reflexionado sobre la teoría organizacional a quienes el pensamiento instrumentalista de la gestión los ha engavetado en su propósito de encubrir la crítica radical. Tratando de evitar ser objeto de dicho encubrimiento, este trabajo busca aproximarse a las contribuciones que Fernando Cruz Kronfly ha hecho desde Colombia al pensamiento crítico; su labor no desfallece ante la complejidad de aprehender el porqué de la violencia organizacional, cómo y desde dónde ella emerge. También puede decirse que su obra ataca los fundamentos del metarrelato y la

deriva del progreso que ha terminado poroseando el proyecto cultural de la modernidad y por supuesto, la administración ortodoxa.

La obra de Fernando Cruz Kronfly ha sido relevante para el campo organizacional porque ha construido una línea de pensamiento que se evidencia en los libros y artículos publicados, y en la dirección de diversos trabajos de grado en las maestrías de administración de empresas y organizaciones de la Universidad del Valle Cali-Colombia; en el intercambio con diversos participantes de cursos de doctorado y de los seminarios organizados por el grupo de investigación *Nuevo Pensamiento Administrativo (NPA)*. Su trabajo ha iluminado un sinnúmero de reflexiones, en el campo de la nueva narrativa colombiana (RESTREPO, 2000); la producción literaria (HENAO, 2017); la educación y la modernidad (GALVIS, 2019), entre muchos otros tópicos. Proyectos semejantes frente al tema organizacional y administrativo al que nos proponemos se encuentran en Brasil, para mencionar los casos de Mauricio Tratenberg, Fernando Prestes Motta, Guerreiro Ramos, Celso Furtado (SANTOS, 2007; PAES DE MAULA, ET. AL., 2010; MOULIN DE SOUZA, 2013; ARAUJO, 2017; MADEIRO; FARIAS; DE PINHO, 2019), entre otros pensadores latinoamericanos como Enrique Dussel y Aníbal Quijano (ARAUJO, 2019).

Este trabajo no está culminado, por lo tanto presenta un avance de un proyecto que tiene por objetivo final analizar el camino intelectual de Fernando Cruz Kronfly; en efecto, los autores son conscientes que falta cartografiar y analizar con mayor profundidad analítica los aportes y el espíritu de una obra que no acaba, pues el autor sigue labrando en las fuertes aguas del pensamiento lúcido que no huye al vacío (CRUZ-KRONFLY, 2016).

El presente estudio consta de cinco partes: la primera da cuenta panorámicamente de los antecedentes y huellas del autor; la segunda, presenta los primeros trazos sobre el origen del pensamiento organizacional; en la tercera parte se intenta caracterizar el concepto de inhumanidad para pensar las organizaciones y la administración. En el apartado cuarto se señalan los principales referentes del pensamiento crítico que el autor propone para deconstruir y reconstruir las organizaciones; en el quinto apartado se describe la problematización de la subjetividad que deviene en la organización capitalista. Finalmente, se termina con un epílogo que nos permitimos concluir sin concluir.

## 1 ANTECEDENTES Y HUELLAS DE FERNANDO CRUZ KRONFLY

Fernando Cruz Kronfly es un hombre autodidacta y desde su juventud, bajo la labor de escrutar la biblioteca de su padre, fue poco a poco haciéndose un maestro de las letras, del

derecho laboral y, por supuesto, un intelectual colombiano. Nació en Guadalajara de Buga el 8 de abril de 1943. Actualmente reside y trabaja entre la ciudad de Santiago de Cali y el municipio de Calima – Darién, donde la estepa verde y los animales le susurran dulcemente, mientras escudriña los libros y teje su pensar. Su abuelo paterno, Rubén Cruz Vélez, fue un importante educador en Tuluá<sup>5</sup>. Su padre ejerció también la docencia en Buga. Junto con su madre de ascendencia sirio-libanesa, le inculcaron valores centrales como la solidaridad, la justicia y el bien común. El maestro sostiene que “Ellos veían el mundo de un modo solidario con los humildes, con los subordinados [...] Y eso comenzó a influir en mí para pensar, que la relación de subordinación en el trabajo es el corazón de la organización” (CRUZ-KRONFLY, 2021a).

El título universitario lo obtuvo en Derecho en la Universidad La Gran Colombia, de Bogotá. Posteriormente participa de la vida cultural y académica de varias universidades, y florece su carrera como docente en la Universidad del Valle, específicamente en la Facultad de Ciencias de la Administración. Ha conjugado la docencia universitaria junto con la actividad literaria y la apuesta por la dignidad de los obreros en los tribunales donde litiga sobre la conflictualidad entre trabajadores y organizaciones empresariales. En el rol de dirección, se resalta que fue jefe del Departamento de Literatura e Idiomas en la Universidad Santiago de Cali (1970-1972); también fue director de la revista *Fin de Siglo*, editada por la Universidad del Valle durante sus primeros cuatro números.

A mediados de los ochenta, puede decirse que profundizó su interés por entender la asunción del proyecto cultural de la modernidad, en especial, la forma en que este se introdujo en Colombia. A su vez, su pensamiento trataba de explicarse por qué los seres humanos son violentos y crueles con sus congéneres. Guiado por una actitud indagadora fue, poco a poco, convirtiéndose en un autodidacta. El hambre intelectual por descubrir estos problemas lo llevó a grandes textos de filosofía, sociología, antropología, psicoanálisis, etología, y desde autores como Karl Marx, Georg W. Hegel, Ludwig A. Feuerbach, Martin Heidegger, Jean Paul Sartre, Louis Althusser, Claude Lévi-Strauss, Jean Pierre Vernant, Pierre Bourdieu, Jürgen Habermas, Zigmund Bauman, Sigmund Freud, Hebert Marcuse, George Steiner, Gilles Lipovetsky, Richard Sennett, Gianni Vattimo, Danny Robert Dufour, Robert Redebeker, Paula Sibilia, Susan Sontag, Tony Jutd, Avelina Lesera, Clarice Lispector, entre otros, fue precisando y problematizando las distintas perspectivas con las que se ha conceptualizado la modernidad, la postmodernidad y la hipermodernidad en el marco de las permanentes transformaciones del capitalismo. Dicho de otro modo, buscando entender la crisis del mundo moderno y el nuevo

<sup>5</sup> Tuluá es un municipio del Departamento del Valle del Cauca, Colombia.

pensar-vivir que de ello emergía, fue pensando sus congojas sobre la condición humana, la deriva del mundo finisecular y el plenilunio del siglo XXI. De todo lo anterior se resalta su obra creativa literaria a partir de novelas, cuentos y poesía, trabajos que requieren de análisis que sobrepasan el interés de este trabajo y el juicio analítico de los autores de este trabajo.

Por supuesto, todas sus búsquedas acompañaron su vida profesoral, primero en la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad Santiago de Cali, en la Universidad Libre, seccional Cali-Colombia, y desde 1972 en la Universidad del Valle, institución que en 1996 le otorgó el Doctorado "Honoris Causa" en Literatura.

En síntesis, Fernando Cruz Kronfly es autor de una amplia obra literaria y ensayística muy importante que se cristaliza en un pensamiento que no teme al vacío y al desmantelamiento de las ilusiones que cosieron grandes utopías sobre los futuros posibles de la humanidad. Pese a que sus aportes en el campo literario empiezan a ser reconocidos, en las áreas administrativas y organizacionales permanece inexplorado, para la mayoría de los investigadores de Hispanoamérica. Descubrir la belleza laicizada de toda su ensayística, también traspasa el interés de este trabajo. Simplemente enunciamos el cubrimiento de la gran sombrilla que nos ha aportado el conjunto de ideas y saberes del maestro Cruz Kronfly para aventurarnos a pensar sus principales aportes al pensamiento de la administración y la organización contemporánea.

## 2 TRAZOS SOBRE EL ORIGEN DEL PENSAMIENTO ORGANIZACIONAL

Puede decirse que Fernando Cruz Kronfly, desde un principio pensó el tema de la organización buscando entender por qué no se aplican plenamente los mandatos humanistas que asegurarían el éxito de la gestión. Por supuesto, su trabajo partía de reconocer, primero que "... la inhumanidad habita en el fondo de la condición humana, y segundo, que había que hacer un esfuerzo íntimo encaminado a organizar de otro modo la oscuridad que domina, como un enigma, el complejo tejido de las relaciones de subordinación entre los hombres" (CRUZ-KRONFLY, 2002, p. 63). La problematización sobre la organización se consolidó cuando funda el grupo de investigación *Nuevo Pensamiento Administrativo (NPA)* hace más de 20 años, pues con él, a su juicio, se sella un compromiso innegociable con el pensamiento crítico que se deslinda del humanismo administrativo, pues en este se identifica la inocencia voluntarista, que se expresa en la creencia de que con buenos consejos la gerencia podrá *per se* respetar y dignificar al subordinado (CRUZ-KRONFLY, 2005, 2021a). Se resalta que su pensamiento crítico sobre la organización se inicia al aceptar participar en un curso de entorno

organizacional, que contemplaba un subtema: entorno cultural. Era un módulo muy formativo encaminado a mirar “por encima” de la organización (CRUZ-KRONFLY, 2021a).

Resultado de un profundo análisis sobre el entorno cultural, el cual ha sido construido habitualmente desde la espacialidad plantea un giro para romper con la relación común, entre el “afuera” y el “adentro”. De este modo propone una comprensión más compleja del entorno cultural, en diálogo con los efectos de modernización tardía, que incluya “los procesos y centros de poder y de decisiones más o menos ajenos al control de la organización” (CRUZ-KRONFLY, 1998, p. 43).

El tema cultural ha acompañado su obra desde los inicios. Ya en los años 90 había publicado un artículo sobre “la cultura de la modernidad y las organizaciones”, en el que plantea que varios países de América Latina, con la entrada del capitalismo neoliberal, vivían situaciones complejas, conflictivas, paradójales y violentas, que resultaban ser “incomprendidas” desde los esquemas convencionales (CRUZ-KRONFLY, 1990). Era necesario entender las dinámicas modernizadoras, pero también sus resistencias. Estas conversaciones contribuyen a los debates que ya se planteaban con intelectuales de diferentes países de América, entre ellos Alain Chanlat, Moisés Naim, Cleber Aquino, Carlos Dávila, Alberto Mayor Mora, entre otros, que quedaron evidenciados en la obra: “En busca de una administración para América Latina: experiencias y desafíos”.

Como se expresó antes, otra de sus principales ocupaciones había sido la asesoría a trabajadores y organizaciones sindicales, y es desde allí que profundiza su preocupación por entender la relación de subordinación bajo el paraguas de las ciencias humanas y sociales. Prestando asesoría a más de 35 sindicatos en el Valle del Cauca, terminó entendiendo que en la organización se presenta permanentemente la inhumanidad, es decir, la violación sutil y cruel de los derechos de las personas trabajadoras. Puede decirse que su ejercicio laboral le permitió poner los pies en la tierra fangosa desde la cual las personas trabajadoras le contaban de primera mano la violación de sus derechos. Comprometerse con defender los derechos de los trabajadores y de sus organizaciones sindicales lo condujo a persecuciones y amenazas severas de muerte (CRUZ-KRONFLY, 2021a). La solidaridad con las causas obreras fue potenciando su decisión política y ética en favor de un pensamiento crítico, cada vez más consciente y elaborado.

### 3 DE LA INHUMANIDAD EN LA CULTURA A LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

Las propuestas para comprender la violencia y la crueldad en la cultura colombiana, gozan de una profunda aceptación. Su interés se encuentra con variadas investigaciones como las de URIBE (2004) y el trabajo de PAPACCHINI; HENAO; ESTRADA (2000), quienes plantean diversas estrategias para interpretar el terror vivido en la Colombia bipartidista de los años cincuenta. La importancia del pensamiento de Fernando Cruz Kronfly radica en pensar el concepto de inhumanidad para entender la relación de la subordinación laboral que se cuece en la vida organizacional y en la cultura. Su perspectiva sobre la inhumanidad (2003) puede prestarse para confusión, por eso es necesario señalar que este cobra relevancia para entender la erosión del concepto de humanidad que emergió del proyecto cultural de la modernidad (FINKIELKAUT, 1998). En el mundo contemporáneo el concepto que se deterioró fue el de la humanidad, de ahí que, para comprender su crisis, Fernando Cruz Kronfly haya usado el concepto de inhumanidad como un constructo que permite entender desde dónde se viola el respeto, la dignidad y otros principios que se enarbolaron en el mundo moderno. Por supuesto, se parte de entender que la humanidad de los seres humanos, es resultado de una filosofía que se inserta en jurisprudencias que se globalizaron en derechos humanos y laborales, las cuales dieron origen a políticas y acuerdos para fundamentar el carácter sagrado de los sujetos modernos que deciden vivir en el marco de la democracia.

Todos los seres humanos pertenecen a una misma humanidad, entonces el concepto de inhumanidad emerge para explicar las prácticas que desconocen la igualdad de derechos, el respeto y la dignidad de todos los seres humanos. Es necesario explicar que la dualidad humanidad-inhumanidad no se conceptualiza por fuera de lo que abarca y contiene la agresividad del ser humano, pues, no hay que ser ingenuo para desconocer que milenariamente todas las violencias y las crueldades hasta las más aterradoras son de origen humano. Fernando Cruz Kronfly buscando evitar la confusión de que lo inhumano no está por fuera de lo humano, sostiene una y otra vez que las prácticas inhumanas son en extremo humanas, “sólo que niegan el concepto de humanidad universal incluyente que la modernidad fue construyendo desde el punto de vista filosófico, jurídico y político (CRUZ-KRONFLY 2003; 2021a).

En este sentido, su pensamiento apunta hacia una crítica epistemológica radical ante quienes dan por hecho que “existe una gestión humana y basta” (CRUZ-KRONFLY, 2003). Sostiene que la condición humana es un problema fundamental frente a los teóricos que llenos



de sensiblería y pragmatidad, claman por el respeto que garantiza la rentabilidad y el buen clima en la organización. Intentando responder a las resistencias que evalúan “el buen trato” en la organización, Cruz Kronfly teje una obra que ilumina los estudios críticos de esta, señalando especialmente que es imposible desvanecer y eliminar las distancias entre los subordinadores y los subordinados.

Alertando sobre los agujeros negros y la caducidad de los humanismos administrativos, en el año 2005, muestra que el reconocimiento del “otro” en la organización no es más que un eufemismo que oculta los principios y la racionalidad instrumental reinante en la organización (CRUZ-KRONFLY, 2005a). Es así como la prolífera escritura del pensador colombiano avanza en sus preocupaciones cuando señala el quehacer organizacional humanístico como una de las grandes falsedades candorosas que soportan la arrogancia antropocéntrica de la industria occidental.

Desde variados estudios de caso presentados por Fernando Cruz Kronfly se puede ver la fuerza de sus propuestas analíticas. Por ejemplo, explicó y analizó, que dos personas trabajadoras, Emiliana N. y Pedro N.<sup>6</sup> vivieron bajo distintas texturas simbólicas, gestos y palabras que los indignaron violentamente. Sostiene que el tejido real de toda organización está hecho de gestos y palabras que “suben y bajan” por la escalera jerárquica o que circulan de manera transversal violentando muchas veces a los subordinados. Resalta que en la organización se pronuncian palabras que configuran redes significantes de autoridad, tanto en escenarios formales como informales. Esto incluye gestos, palabras, acentos, entonaciones, el carácter de la mirada, un destinatario, una representación; en resumen, sostiene que los límites del uso simbólico no existen cuando en una organización se trata de alcanzar, sea como sea, el máximo de rentabilidad. Pasar inadvertido, el mal trato que puede venir de los climas organizacionales ultra-competitivos, es un acto de “ceguera moral” de las comunidades académicas y profesionales que piensan y proyectan la teoría organizacional. El autor sostiene que el maltrato, hace parte de la condición de inhumanidad que hace presencia en el mundo organizacional, y que justamente se requiere fundamentar más casos explicativos que aporten a la perspectiva conceptual que propone (CRUZ-KRONFLY, 2007).

Mi larga experiencia como asesor laboral me ha permitido calibrar el alcance de las palabras, entonaciones y los gestos en el acto del trabajo. Y me ha dado también la oportunidad de conocer de primera mano, historias realmente sucedidas en las cuales ciertas palabras, entonaciones y gestos, causaron heridas imperecederas en sus

<sup>6</sup> Son nombres dados a los personajes que hacen parte del documento “Las palabras y los gestos en el tejido organizacional”. Corresponde a la metodología de historias de vida, que fueron documentadas durante el trabajo como abogado laboralista.



destinatarios. Laceraciones innecesarias, capaces de afectar en silencio durante décadas la confianza humana y el clima laboral (CRUZ-KRONFLY, 2007, p. 124).

Muchas de las palabras, señales, acentos, expresiones verbales y no verbales con las que se cuestiona el logro y la productividad, tienen un impacto psicológico en las personas trabajadoras. Por esto, en una de sus investigaciones resalta que la expresión “grasosa” generó un fuerte impacto en la dignidad de Emiliana N; con ella Emiliana N encontró una fuente de humillación y una de las formas con las que la gerencia puede hacer sentir muy mal a sus “colaboradores”. El sentimiento de humillación no es fácil de olvidar. La interiorización del deseo de “igualdad moderna”, coloca a cada quien a la espera de legítima reciprocidad. “La dignidad” insiste Fernando Cruz Kronfly, es la sustancia de que está hecha la igualdad moderna. En otro caso de estudio, el autor, resalta un encuentro entre un gerente (Temístocles) y un trabajador (Pedro N) que eran amigos antes de ingresar a la empresa en que se reencontraron. Se describe que un día X, después de culminar la jornada laboral a las afueras de la empresa, Temístocles gentilmente invitó al trabajador a montarse a su carro para avanzar en sus recorridos; y en el instante en que Pedro N se montaba al carro, el ingeniero bruscamente cambió su maleta para el asiento delantero de su vehículo. Tal gesto generó la ruptura de amistad por parte de Pedro N. El gesto de mover la maleta fue interpretado como si su jefe pensara que él podía robarle información. En el pensar-vivir contemporáneo, que se asume igualitarista, cada acto de poder en la organización “cuando es expresado por medio de gestos y palabras indebidos, cuando desconoce en el otro su plena condición de humanidad y demerita la representación mental que cada quien se ha hecho de sí mismo, deja huellas imborrables” (CRUZ-KRONFLY, 2007, p. 129). De esta forma, la conceptualización de la inhumanidad en las organizaciones tiene una alta potencialidad para estudiar las múltiples interacciones que exige y potencia el accionar colectivo del trabajo. El análisis del lenguaje y las formas de pensamiento que atentan contra la dignidad del otro, traza el camino metodológico para develar los comportamientos inhumanos de sus gestores.

También bajo la puesta en juego del concepto de racionalidad instrumental se evidencia como en la organización se puede ver lo que se ha llamado “el resquebrajamiento de la razón objetiva” (HORKHEIMER; ADORNO, 2004); en la actualidad organizacional impera la razón subjetiva que humilla, de una u otra manera, buscando honrar el altar de la productividad. En América Latina, debido a la matriz cultural mítico-mágico-religiosa dominante, las ideas modernas se desplegaron de manera tal que se cruzaron con opciones simbólicas que daban cuenta del mundo culto y popular. Las prácticas “humanizantes” en las empresas, ocultan la condición inhumana por medio de la racionalidad técnico-instrumental y hacen imposible que

se presente el reconocimiento total de la dignidad de los subordinados en el trabajo. Se identifican ciertos actos inhumanos que ocurren en las organizaciones, de forma que es posible advertir cómo el componente de inhumanidad que marca la condición humana, junto con la racionalidad económica acumulativa, impiden objetivamente la aplicación de un humanismo organizacional y administrativo ideales (CRUZ-KRONFLY; ROJAS, 2008).

En este sentido, el estudio de la inhumanidad se inscribe en la “historia de larga duración”, y en ella se evidencia la negación o recorte de la humanidad genérica del otro, y puede rastrearse en los comportamientos cotidianos, en la asombrosa estructura de los ritos y la red de gestos arraigados, reproductivos, supersticiosos o mágicos, que no se dejan ver fácilmente (CRUZ-KRONFLY; ROJAS, 2008).

La amenaza potencial de las prácticas inhumanas se puede reducir y controlar, pero nunca erradicar del todo en el trabajo y en el mundo humano, mucho más si de manera individual, se ponen en evidencia las desilusiones frente a las representaciones y hechos deshumanizantes que se viven en el mundo organizacional, en cuanto se experimentan tratos que expresan que la persona trabajadora cada vez más es asumida como un medio de recortados derechos en la producción, en un mundo competitivo y guiado por la racionalidad instrumental subjetiva (CRUZ-KRONFLY, 2008a).

En síntesis, el concepto de inhumanidad elaborado por Fernando Cruz Kronfly en el marco de la teoría de las organizaciones, puede entenderse como un recorte que busca explicar cómo se puede entender la negación de la humanidad genérica del subordinado; por supuesto resultado de la activación del dispositivo agresivo propio de la condición humana que se aferra a la lógica de la racionalidad instrumental subjetiva, que abandona los medios dignificantes y se postra de hinojos a los fines maximalistas del ultramercado neoliberal. Esta anulación de los derechos de las personas trabajadoras opera en una relación dialéctica de identificaciones personales y grupales que determina lecturas situacionales emergentes de trabajo que buscan en el día a día decretar la separación del “nosotros” como un grupo de administrativo o directivo, que se distinguen del “ellos”, los trabajadores (CRUZ-KRONFLY, 2002, 2008a). Esta racionalidad de la alteridad en las organizaciones, impide una verdadera integración de los grupos humanos informales y formales que, poco a poco, se constituyen en la unidad de análisis de las áreas de talento humano que buscan consolidar una cultura dignificante en la organización.

## 4 PENSAMIENTO CRÍTICO DE LAS ORGANIZACIONES

Fernando Cruz Kronfly piensa que los estudios de la organización y su deseo de la crítica tienen una verdadera importancia si quienes se comprometen con esta tarea, asumen un encontronazo permanente con la “verdad verificable” propia de la intelectualidad que busca alejarse de la educación profesional funcional e instrumental que reduce las cabezas pensantes en la universidad (CRUZ-KRONFLY, 2013). Es preciso reconocer que la preocupación del autor por el desarrollo de un pensamiento crítico de las organizaciones antecede y se proyecta a las reuniones realizadas en 2009 en la Universidad Pontificia Bolivariana, y que posteriormente dieron como desarrollo, la Red Colombiana de Estudios Críticos Organizacionales. La perspectiva crítica ha emergido antes del acto fundador de la red.

[...] mi aproximación a este mundo de las organizaciones empezó si mal no recuerdo con la escritura del texto “Hacia una redefinición del concepto de organización” y para poder llegar allí, por supuesto que ya estaba vinculado a la Facultad de administración, pero mi recorrido autodidáctico desde muy temprano había sido y fue la filosofía; esta es una afición que a mí todavía me embarga, dijéramos así (CRUZ-KRONFLY, 2021a).

Lo anterior se comprueba cuando él dice estar encantado por el método estructuralista que por los años ochenta se había puesto en boga, y se aplicaba, entre otros, a los estudios literarios, por ejemplo, a los aportes de Julia Kristeva, y los trabajos de Louis Althusser. Fernando Cruz Kronfly utilizó el método estructural para repensar la redefinición del concepto de organización (2000), cuyo resultado se publicó por primera vez en 1982 en la Revista Cuadernos de Administración de la Pontificia Universidad Javeriana (Bogotá, Colombia). Al respecto el autor afirma: “Y me llamó mucho la atención en Louis Althusser que fue filósofo de izquierda muy influyente en mi generación, él planteó allí la teoría de la causalidad estructural para pensar la sociedad” (CRUZ-KRONFLY, 2021a). La mirada de Marx, considera Fernando Cruz Kronfly, fue tomada bastante a la ligera por los pensadores marxistas, que encontraron en esa metáfora de la infraestructura y la superestructura un énfasis economicista que no tañía con el concepto de sociedad que él aprehendía.

Esta perspectiva crítica desde sus inicios no se quedó relegada en los anaqueles de las bibliotecas o en los discursos intelectuales con quienes compartía debates en eventos nacionales e internacionales. Recuerda Carlos Dávila que el artículo en donde se de-construye el concepto de organización, fue socializado a empresarios y dirigentes bogotanos, generando curiosidad, malestar e inconformidad en muchos interlocutores (DÁVILA, 2021). También estas

reflexiones han motivado diversos trabajos de grado e investigación, donde la revisión reflexiva del concepto de organización continua estando presente.

La teoría como la práctica administrativa presenta insuficiencias, vacíos, afirmaciones que no permiten tener un conocimiento científico de lo que es una organización. De este modo e inspirado en el pensamiento crítico de Althusser, Fernando Cruz Kronfly se lanza a escribir el ya mencionado artículo “Hacia una redefinición del concepto de organización”, cuyo objetivo general fue reformular desde una nueva perspectiva teórica este concepto (CRUZ-KRONFLY, 2000). Apoyado entonces en la teoría de la causalidad estructural que incluye una concepción material de la historia, la teoría del valor (economía política), y la teoría de la ideología (epistemología contemporánea) analiza la producción “teórica” de la administración; así lo expresa:

Encontré que las cuatro leyes de esa causalidad en la estructura social como ocurría la relación de causa, efectividad, determinación, etc. y encontré cuatro leyes: la ley de la determinación, en última instancia por el proceso económico de producción, y esa instancia fue precisada [...] quiere decir que la economía es la práctica social que garantiza la subsistencia biológica de los seres humanos pero también entonces junto con la determinación en última instancia por lo económico, eso quiere decir que esa práctica social que garantiza la subsistencia de la especie humana es determinante respecto del derecho, respecto de las ideologías, respecto del Estado, respecto de la ciencia y la técnica (CRUZ-KRONFLY, 2021a).

Ante una producción vinculada a las dimensiones del derecho, las ideologías, las ciencias humanas y la técnica, muestra como las prácticas “reales” de la administración resultan de un alto nivel de complejidad para entender el estatus del conocimiento administrativo y sus aportes a las construcciones “ideales” que buscan facilitar el pensamiento de las realidades organizacionales. Fernando Cruz Kronfly considera que la teoría organizacional ortodoxa y algunas de las escuelas que se autodenominan críticas usan un lenguaje abstracto y genérico, incapaz de permitir el conocimiento de aquello de lo cual se habla. Cruz Kronfly (2000) demanda y exige que la teoría administrativa y la teoría organizacional busquen, de verdad, un desarrollo conceptual propio, que reconozca que las organizaciones son realidades sociales que escapan de las tres teorías relacionadas con alcanzar el progreso del capital que exige el ultramercado neoliberal.

En la dirección planteada anteriormente, Fernando Cruz Kronfly piensa que los estudios críticos exigen de la academia el examen de los cuatro sistemas de pensamiento que a su juicio definen el tipo de hibridaje cultural que podría existir en América Latina y en países como Colombia: el sistema animista, mítico, mágico, hechicero; el sistema teológico-religioso, el lógico racional y el sistema científico técnico. La administración contemporánea se encuentra

atravesada por estos sistemas que colisionan con el reconocimiento de los derechos de la persona trabajadora y por extensión con el pensar-vivir de América Latina. En las culturas híbridas, como Colombia este traslape es fascinante y profundo. América Latina puede entenderse como espacios híbridos, en los que se traslapa la mente de un habitante, puede ser animista-hechicera, mágica-mítica, para representarse ciertas cosas o zonas de lo real, al mismo tiempo teológica-religiosa en virtud del proceso hispánico de cristianización. Es posible una ventana lógica racional alterna “para representarse de otro modo zonas del mundo real en términos de formalización lógica y finalmente en esa misma mente [se puede] instalar parcialmente en el dominio de la ciencia y las técnicas modernas” (CRUZ-KRONFLY, 2013, p. 131).

No reconocer este hibridaje cultural y lo que conlleva pensar el mundo organizacional en América Latina, en Colombia y en nuestra región, oculta la necesidad de emprender estudios críticos, o lo que Fernando Cruz Kronfly denomina el *Nuevo Pensamiento Administrativo*. Reconocer dicha problematización, es fundamental para entender las encrucijadas del desarrollo organizacional al que se le ha impuesto como fin la instrumentalización de la gestión. Generar procesos transformadores y comprensivos de la organización exige entender lúcidamente la inutilidad y el peligro de los dogmas y las herramientas que se exponen y proyectan ante el “deber ser organizacional” (CRUZ-KRONFLY, 2013).

A nivel local, a propósito del dogma de la maximización productiva, Fernando Cruz Kronfly plantea que pensar los escenarios futuros de la ciudad de Santiago de Cali, Colombia, y por supuesto de América Latina, exige trascender los escenarios “deseables” en el marco de evitar valoraciones sin sustento real de posibilidades de aplicación en el presente. Sostiene que si se trata de “avanzar” hacia mejores formas de dignificación, se debe hacer una verdadera identificación de los consecuencias de crear futuribles centrados en buscar solamente la “modernización” del aparato productivo, pues se requiere ante todo, “modernizar” la cultura del lugar, llevando a la mayoría de los habitantes hacia un modelo de pensamiento lógico-racional del tipo científico tecnológico, respetuoso del “otro” en sus derechos y no solamente en el violento reclamo de los propios, a través de procesos educativos sostenibles de larga o al menos de mediana duración” (CRUZ-KRONFLY, 2013, p. 131).

En síntesis, para Fernando Cruz Kronfly, “el humanismo administrativo no tiene un propósito de conocimiento científico respecto de lo que ocurre en las organizaciones, pues no se pregunta por qué son los procesos de trabajo y qué son los procesos de subordinación. Y es desde las ciencias humanas (antropología, etología, la lingüística, el psicoanálisis, en la

psicología en general) que se podría estudiar la organización en todos sus vectores, por ejemplo, la violencia y la crueldad, pero también los vectores benefactores”. “Se trata de reconocer que, a la gestión y a la administración de las organizaciones, le sobran herramientas [...] pero les falta pensamiento crítico, búsqueda de la verdad sin concesiones”. En el mundo de las organizaciones, “el pensamiento crítico se hace (...) siempre allende las fronteras de la literatura administrativa, es decir desde las *afueras*” (CRUZ-KRONFLY, 2013, p. 138).

## 5 LA SUBJETIVACIÓN EN LAS EMPRESAS

Producto del reconocimiento de las prácticas inhumanas en las organizaciones y la crítica a la forma como tradicionalmente se ha estudiado y teorizado la organización, emerge otro interesante tema que es la problematización científica para comprender los procesos de subjetivación en las relaciones laborales. Este tema ha sido transversal al pensamiento de Fernando Cruz Kronfly. A finales de siglo XX, se hace referencia a la dirección de empresas centrada en la perfección *per se* y sin límite alguno, deconstruyendo lo que él denominó “la ceremonia de la perfectibilidad” (CRUZ-KRONFLY, 1995). Desde allí apuesta por una sensibilidad literaria que ayude a descentrar críticamente los argumentos y las prácticas de las empresas que dicen inmunizarse ante el sufrimiento, la marginalidad, la incompreensión y el conflicto.

La sensibilidad convencional emocionalmente ciega, es la que se encuentra por doquier en los libros de texto, los análisis de moda y las puestas comunes de las que está llena también la literatura administrativa y la teoría organizacional. La sensibilidad literaria, artística y científica, es parte del ejercicio reflexivo que rompe con la ortodoxia del pensamiento administrativo tradicional. Un pensamiento crítico requiere de la sofisticación, de una sensibilidad que transgreda las miradas comunes propiciadas por lo que se conoce como escuela del funcionalismo tradicional administrativo. Separarse de lo convencional requiere asunciones éticas que se oponen a asumir el núcleo de la ortodoxia administrativa. Un nuevo pensamiento administrativo y organizacional requiere traspasar la más dramática aventura del sujeto humanizado que entiende que su individualidad, no legitima el distanciamiento indigno de la otredad (CRUZ-KRONFLY, 1995, p. 148). Fernando Cruz Kronfly literalmente sostiene:

Ver las empresas y la sociedad desde una sensibilidad literaria sería entonces verlas, adicionalmente, como campos de concentración tendientes al logro de la perfección utópica, en los que la subordinación cualquiera que sea el método de que se valga o el fundamento de su legitimidad, se presenta como una condición ineludible pero a la

vez inaceptable, dicho de otro modo una contradicción irresoluble, *ab infinitum*. (CRUZ-KRONFLY, 1995, p. 153).

Fernando Cruz Kronfly enfatiza en el hecho de que muchos de los fenómenos propios de las relaciones laborales entre los dirigentes y dirigidos están marcados por palabras hirientes y gestos ofensivos que la gestión instrumental oculta, pero que no pueden desvanecerse en los permanentes intentos por aplanar la estructura organizacional (CRUZ-KRONFLY, 2007). Insiste que el lado inhumano perdura en las dirigencias que se centran en procesos des-subjetivadores que aseguran el trasegar hipercapitalista actual (CRUZ-KRONFLY, 2021b). Para explorar su obra, será necesario sumergirse en las profundidades de las ciencias humanas capaces de demoler las reticencias que el ser humano y la cultura imponen para entender y aplicar lo que podría ser los humanismos en la gestión.

El problema que plantea Fernando Cruz Kronfly es que la literatura que se privilegia para poner en juego las prácticas de gestión parte de aceptar una fractura en pronombres: Nosotros-Ellos. Nosotros los dirigentes, aquellos quienes dan las órdenes, y Ellos, los dirigidos, quienes las obedecen. Esta fractura de la organización en pronombres impone a juicio de Fernando Cruz Kronfly (2016) de manera inevitable, problemas y dificultades a la pareja binaria del reconocimiento-desconocimiento. Por más que la gestión humana “humanista” intente borrar el funcionamiento de los pronombres “Nosotros-Ellos” en la organización resulta imposible, cualquiera que sea el modelo económico o el loable aplanamiento de las estructuras.

Las ciencias humanas, especialmente la filosofía, la antropología, la lingüística, el psicoanálisis, entre otros campos del pensamiento, son la caja de herramientas desde la cual se propone la tesis de que en la organización capitalista la dignidad humana nunca podrá entenderse como el fin último de la acción organizacional (CRUZ-KRONFLY, 2008a).

En esta dirección puede decirse que indagar por las prácticas de producción en la cultura y en las organizaciones contemporáneas, constata la utilización de múltiples dispositivos de penetración psíquica sobre la persona trabajadora y su proyección simbólica (CRUZ-KRONFLY, 2008b). Sin lugar a dudas la derrota del pensamiento humanista administrativo se expresa, para Fernando Cruz Kronfly en la valorización instrumental de los subordinados que, al reclamar derechos o cuestionar decisiones o proyectos de la dirección se les estigmatiza bajo metaforizaciones deshumanizantes.

La puesta en juego de la insensibilidad que está detrás del pragmatismo administrativo se puede referenciar desde los ideales de la competitividad que se ha deshecho de las trabas morales protectoras del principio de humanidad genérica, materializado en los marcos jurídicos de los Estados modernos que supuestamente apostaban por modernizarse desde la economía



capitalista de bienestar (CRUZ-KRONFLY, 2009). Claramente, el declive del pensamiento crítico es para Fernando Cruz Kronfly la causa fundamental para que la organización contemporánea se haya constituido en un espacio donde se corroe el respeto y la dignificación de la persona trabajadora. En este sentido, para pensar local, regional y globalmente el despliegue del poder organizacional de nuestros tiempos, es necesario asumir una postura crítica frente a las condiciones “reales” con que actúa y reflexiona la gerencia, quien, por un lado, se compromete con los logros del capitalismo cognitivo y emocional, y por el otro, con la sobreexplotación de un sujeto desprovisto de verdaderas oportunidades para defender su vida.

En resumen, una sensibilidad crítica casi ausente en las teorías de la organización de nuestro tiempo, permitiría develar las racionalidades gerenciales desplegadas a través de la literatura administrativa y organizacional que revisten de niebla ideológica el reino real que se impone en las organizaciones y la gerencia de nuestro presente. Este trabajo ingrato pero necesario, es la apuesta del grupo de investigación que Fernanco Cruz Kronfly fundó.

Dicho de otro modo, Fernando Cruz Kronfly desde sus primeras investigaciones va madurando su pensamiento con el que busca comprender la subjetividad que requiere la gestión moderna (1994) o hipermoderna (2021b)<sup>7</sup>. De ahí que el tema de la subjetividad y la subjetivación en las políticas y procesos de gestión organizacional haya resaltado cuando afirmaba que “el progreso como mito de un cada vez mayor perfeccionamiento; la razón como instrumento de eliminación y control de la barbarie e inhumanidad” (CRUZ-KRONFLY, 1994, p. 11), habían quedado convertidos en simples mitos.

Al sostener que “el pensar-vivir posmoderno influencia la gestión organizacional” (CRUZ-KRONFLY, 1994, p. 19) devela que la literatura organizacional moderna y posmoderna produce un sujeto que ha quedado atrapado en las lógicas de un capitalismo avasallador que lo ha seducido a resignarse ante la promoción de artefactos tecnológicos, el confort, y el deseo de consumo de su presente. Entonces, señala que el sujeto de nuestro tiempo se ha despolitizado y desideologizado y por eso se ha desprovisto de imaginarios que puedan llenarlo de orgullo para iniciar “la confrontación subordinador-subordinado. Despojados de contenidos ideológico-políticos los subordinados y los líderes sindicales han cesado una verdadera y dignificante confrontación-negociación de los derechos y los beneficios laborales” (CRUZ-KRONFLY, 1994, p. 19).

Como lo deja ver Fernando Cruz Kronfly (2021b) el capitalismo hoy ha logrado el cumplimiento de los deseos humanos no solo de forma real sino virtual, de modo que ha

<sup>7</sup> Algunos autores que acompañan sus reflexiones al respecto son Lipovetsky (1986), Dufour (2007).

proyectado un tipo de subjetividad que se ajusta al mundo organizacional y social. De esta forma “la hipermodernidad configura tramas que requieren un tipo de subjetividad que facilite que la organización responda a las exigencias del ultracapitalismo centrado en el mercado” (p. 18). Ese sujeto precario políticamente y desutopizado es el que contribuye a la profundización y consolidación de un capitalismo que requiere los jugadores descorazonados ansiosos por no ser desechados del mercado afraternal dominante.

Fernando Cruz Kronfly (2021b) llama la atención sobre la necesidad del pensamiento crítico en los estudios de la organización, “un nuevo pensamiento administrativo que se oponga a la anulación del ejercicio de la libertad y la igualdad jurídica moderna, que legitimó la política y la utopía como valores de dignificación del ser humano y de la vida” (2021b, p. 17). Para profundizar en su propuesta teórica de la inhumanidad en la organización y la cultura, Fernando Cruz Kronfly ha insistido que los humanismos organizacionales han ocultado las tensiones que subyacen en la relación de dominación entre los dirigentes y dirigidos que participan del espíritu rentista del capitalismo. En la teoría organizacional los humanismos han promovido un sujeto moral que ha seguido una ética empresarial que desconoce, de una u otra manera, los valores ético-filosóficos de libertad e igualdad que obstaculizaron el sistema ultra-capitalista neoliberal.

El pensamiento crítico de Fernando Cruz Kronfly se contrapone a las propuestas funcionalistas que plantean los humanismos administrativos tradicionales en los que se representa a los trabajadores como medios sin derechos en el sistema económico dominante. El *Management* ortodoxo se inspira en los principios de los humanismos administrativos, negando la ambigüedad y la necesidad humana de jugar o resistir ante las lógicas del capitalismo actual que ha erosionado los derechos de la persona trabajadora del presente.

## 6 EPÍLOGO

Fernando Cruz Kronfly desde su pensamiento crítico y su labor de abogado laboralista se ha comprometido con entender y criticar las asunciones ilusorias e ingenuas que sustentan la ortodoxia administrativa y los fundamentos de los estudios organizacionales que desconocen la inhumanidad de las gerencias ajustadas ciegamente a los ideales de progreso infinito y maximalista encarnado en la organización hipercapitalista. En el marco de un pensamiento ilustrado ha buscado desde las cajas de herramientas que le han proporcionado las ciencias humanas, deslindarse de los humanismos administrativos de fachada y promover un pensamiento que se oponga a las prácticas inhumanas que facilitan la emergencia del racismo,

de la exclusión, de la explotación y la crueldad en el trabajo. Por supuesto, se trata de reafirmar en su horizonte de acción y reflexión la presencia de ideales que afirmen la libertad y la igualdad humana contra la ceguera moral que facilitó la erosión sutil y bárbara del concepto de humanidad moderno.

Finalmente, se resalta la fuerza de las ideas de Fernando Cruz Kronfly para robustecer un grupo de investigación y una red de estudios organizacionales que, desde su fundación y hasta ahora, han sellado un compromiso innegociable con el pensamiento crítico que se resiste a entender y representarse a la persona trabajadora como un ser sin derechos en la organización.

Este artículo puede entenderse como un primer acercamiento a la obra de Fernando Cruz Kronfly. Los autores de este trabajo somos conscientes de la deuda que adquirimos con la divulgación de un pensador latinoamericano que nunca ha cesado de exigirse para legar a las nuevas generaciones una perspectiva para entender las pseudo-verdades y los límites del humanismo organizacional, que indoloramente callan frente al desvanecimiento del valor de dignidad que resulta tan costosa en la ultramaximización del capital.

## REFERENCIAS

ARAUJO, M. C. ¿De qué hablamos cuando decimos crítica en los estudios organizacionales?”. **Administración & desarrollo**, v. 47, n. 1, p. 141-149, 2017.

ARAUJO, M. C. Contributions of Aníbal Quijano and Enrique Dussel for an Anti-Management Perspective in Defence of Life. **Cuadernos de administración Pontificia Universidad Javeriana**, v. 32, n. 58, p. 1-13, 2019.

CRUZ-KRONFLY, F. La cultura de la modernidad y las organizaciones. In: ECHEVERRY, R.; CHANLAT, A.; DÁVILA, C. (Comp.). **En busca de una administración para América Latina: experiencias y desafíos**. Cali: Universidad del Valle, p. 33-40, 1990.

CRUZ-KRONFLY, F. Doce interrogantes sobre modernidad, cambio y gestión. **La sombrilla planetaria. Ensayos sobre modernidad y posmodernidad en la cultura**. Bogotá: Editorial Planeta, 1994.

CRUZ-KRONFLY, F. El conocimiento de las empresas y de la sociedad a partir de una sensibilidad literaria. **Cuadernos de Administración**, n. 20, p. 145-148, 1995.

CRUZ KRONFLY, F. El entorno cultural. *In*: GUZMÁN, A. (Comp.). **Entorno organizacional**. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, p. 31-51, 1998.

CRUZ-KRONFLY, F. Hacia una redefinición del concepto de organización. (Crítica epistemológica a algunos conceptos que conforman la teoría administrativa en relación con las organizaciones. *In*: GALVIS-PARRASI, H. **De lo Humano Organizacional**. Cali: Universidad del Valle. p. 110-180, 2000.

CRUZ-KRONFLY, F. El mundo del trabajo y las organizaciones desde la perspectiva de las prácticas inhumanas. **Cuadernos de Administración**, n. 27, p. 13-22, 2002.

CRUZ-KRONFLY, F. La presencia de lo inhumano en la cultura y las organizaciones. *In*: CRUZ-KRONFLY, F.; AKTOUF, O.; CARVAJAL-BAEZA, R. (Eds). **El lado inhumano de las organizaciones**. Cali: Universidad del Valle, p. 15-64, 2003.

CRUZ-KRONFLY, F. Del humanismo administrativo a la conciencia de las anomalías: el papel de las ciencias humanas. *In*: PESQUEUX, Y.; AKTOUF, O.; SAMPSON, A.; CRUZ-FRONFLY, F.; GRUESO, D. I.; LÓPEZ-GALLEGU, F.; CARVAJAL-BAEZA, R.; EBRAHIMI, M.; BOIRAL, O. (Eds). **Nuevo Pensamiento Administrativo**. Cali: Universidad del Valle, p. 101-111, 2005a.

CRUZ-KRONFLY, F. Presentación. *In*: PESQUEUX, Y.; AKTOUF, O.; SAMPSON, A.; CRUZ-FRONFLY, F.; GRUESO, D. I.; LÓPEZ-GALLEGU, F.; CARVAJAL-BAEZA, R.; EBRAHIMI, M.; BOIRAL, O. (Eds). **Nuevo Pensamiento Administrativo**. Cali: Universidad del Valle, 2005b.

CRUZ-KRONFLY, F. Las palabras y los gestos en el tejido organizacional. *In*: CRUZ-KRONFLY, F. (Comp.). **Del humanismo administrativo en crisis: rupturas paradigmáticas**. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, p. 123-134, 2007.

CRUZ-KRONFLY, F. Del hombre como fin al hombre como medio en la producción. *In*: CRUZ-KRONFLY, F.; CARVAJAL-BAEZA, R.; ROJAS-ROJAS, W. (Eds). **Racionalidad Instrumental y Gestión**. Cali: Universidad del Valle, p. 67-90, 2008a.

CRUZ-KRONFLY, F. El declive del pensamiento crítico de la cultura letrada y su impacto en la práctica social: la educación como espacio de resistencia cultural. *In: CARVAJAL-BAEZA, R. (Ed). **Gestión crítica alternativa***. Cali: Universidad del Valle, p. 17-28, 2008b.

CRUZ-KRONFLY, F. y ROJAS-ROJAS, W. La noción de inhumanidad y culturas híbridas en algunas organizaciones colombianas. *In: CRUZ-KRONFLY, F.; CARVAJAL-BAEZA, R.; ROJAS-ROJAS, W. (Eds). **Racionalidad Instrumental y Gestión***. Cali: Universidad del Valle, p. 13-66, 2008c.

CRUZ-KRONFLY, F. Desarrollo cultural, modernidad e identidad en Santiago de Cali. *In: INSTITUTO DE PROSPECTIVA UNIVERSIDAD DEL VALLE; ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI, **Cali visión 2036***. Cali: INSTITUTO DE PROSPECTIVA UNIVERSIDAD DEL VALLE, 2009.

CRUZ-KRONFLY, F. Pensamiento, obsesión por la verdad y gestión: Legitimidad de los estudios críticos organizacionales. *In: CARVAJAL-BAEZA, R. (Ed). **Estudios críticos de la Organización: qué son y cuál es su utilidad***. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, p. 126-146, 2013.

CRUZ-KRONFLY, F. ¿Reconocimiento y desarrollo humano en las organizaciones? *In: VARÓN-ROJAS, D.; GIRALDO-VILLANO, X. (Eds). **Gestión, subjetividad y crítica. Nuevos territorios para leer la organización***. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, p. 33-42, 2016.

CRUZ KRONFLY, F. [**Entrevista personal**]. Entrevistadores: William Rojas Rojas, Diego Varón Rojas y Ximena Giraldo Villano. Cali, 17 sep. 2021a

CRUZ-KRONFLY, F. Subjetividad hipermoderna & capitalismo actual: mirada crítica. *Innovar*, v. 31, n. 79, p. 17-26, 2021b.

DAVILA, C. El estudio del empresariado en perspectiva histórica: ni hagiografía, ni satanización, ni cruzada managerialista. *In: UNIVERSIDAD DEL VALLE, **IX Seminario Internacional Nuevo Pensamiento Administrativo. Organización: Discurso, Poder y Violencia***. Cali: Universidad del Valle, 2021.

FINKIELKAUT, A. **La humanidad perdida: ensayo sobre el siglo XX**. Barcelona: Editorial Anagrama. 1998.

GALVIS, A. Educación y modernidad en Colombia: una reflexión a partir de los postulados de Fernando Cruz Kronfly. **Sophia**, v.15, n.2, p.98-110, 2019.

HENAO, S. Volver a la obra del sueño. Diálogo (y excursos) con Fernando Cruz Kronfly. **Estudios de literatura colombiana**, n. 42, p. 189-197, 2017.

HORKHEIMER, M. y ADORNO, T. **Crítica de la razón instrumental**. Traducción de Jacobo Muñoz. España: Editorial Trotta, 2004.

PAES DE MAULA, A.; MACHADO, C.; DE OLIVEIRA, R.; KLECHEN, C. O tradição e a autonomia dos estudos Organizacionais Críticos no Brasil. **Revista de Administração de Empresas - RAE São Paulo**, v. 50, n. 1, p. 10-23, 2010.

PAPACCHINI, A.; HENAO, D.; ESTRADA, V. **Violencia, guerra y paz. Una mirada desde las ciencias sociales**. Cali: Universidad del Valle, 2000.

MADEIRO, A.; FARIAS, V.; DE PINHO, S. Decolonialidade, border thinking e organizações: as contribuições de Guerreiro Ramos e Celso Furtado, **Cuadernos de administración – Pontificia Universidad Javeriana**, v. 32, n. 58, p. 1-15, 2019.

MOULIN DE SOUZA, E.; PETINELLI, S.; RODRIGUES, A. O Pós-estruturalismo e os Estudos Críticos de Gestão: da Busca pela Emancipação à Constituição do Sujeito. **RAC, Rio de Janeiro**, v. 17, n. 2, art. 4, p. 198-217, 2013.

SANTOS, J. N. El pensamiento crítico de Omar Aktouf y sus repercusiones en el análisis de organizaciones brasileñas. In: CRUZ-KRONFY, F. (Comp.). **Del humanismo administrativo en crisis: rupturas paradigmáticas**. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, p. 329-338, 2007.

RESTREPO, M. del P. La temporalidad en la obra de Fernando Cruz Kronfly. **Estudios de Literatura Colombiana**, n 7, p. 99-102, 2000.

URIBE-ALARCÓN, M. V. **Antropología de la inhumanidad. Un ensayo interpretativo sobre el Terror en Colombia**. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2004.