

# **GERENCIA HUMANISTA: UNA MIRADA DESDE EL LIDERAZGO CON VISION PROSPECTIVA HACIA EL POSICIONAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EL SIGLO XXI**

**Línea de investigación: La gerencia en la sociedad de la información**

**Autor: Aranguren, F.**

## **RESUMEN**

El propósito de este ensayo es el análisis desde una postura teórica acerca de la importancia de un liderazgo con visión prospectiva hacia el posicionamiento organizacional del siglo XXI como resultado de una gerencia humanista, utilizando la metodología documental para analizar y concluir en base a diferentes visiones sobre el tema. Actualmente, las teorías administrativas consideran al ser humano como ente estratégico en las organizaciones, lo que sugiere que son las personas quienes coadyuvan a generar cambios en las mismas, hecho importante resaltar ante la necesidad de innovación en las empresas del siglo XXI debido a las configuraciones organizacionales en desarrollo producto de la globalización. La gerencia en este proceso adaptativo debe orientarse hacia prácticas más humanas considerando al personal integralmente desde sus aspectos físicos, psíquicos y emocionales, creando un nuevo contexto centrado en el desarrollo de capacidades humanas como la autoconfianza, participación en la toma de decisiones que promueven la acción comprometida con resultados superiores aunado a la construcción de organizaciones más estables, eficientes y humanas. La nueva gerencia debe contar con líderes que posicionados desde la confianza en sí mismo, sus valores y con una visión prospectiva de las acciones para lograr un devenir deseado promueve igual desarrollo de capacidades en sus colaboradores, es decir, los enseña a desarrollar su liderazgo intrínseco. De tal manera que, la gerencia humanista y el líder con visión prospectiva permitirá a las empresas del siglo XXI posicionarse de manera competitiva sobre las empresas con gerencia tradicional ya que se ajustan a la realidad global sin perder de vista su razón de ser: el bienestar social.

**Palabras Claves:** Gerencia humanista, Liderazgo con visión prospectiva, Posicionamiento organizacional

# **HUMANISTIC MANAGEMENT: A LOOK FROM LEADERSHIP WITH PROSPECTIVE VISION TOWARDS ORGANIZATIONAL POSITIONING IN THE XXI CENTURY**

## **SUMMARY**

The purpose of this essay is the analysis from a theoretical position about the importance of a leadership with a prospective vision towards the organizational positioning of the XXI century as a result of a humanistic management, using the documentary methodology to analyze and conclude based on different views on the topic. Currently, administrative theories consider the human being as a strategic entity in organizations, which suggests that it is people who help to generate changes in them, an important fact to highlight given the need for innovation in companies of the 21st century due to the configurations organizational development as a result of globalization. The management in this adaptive process should be oriented towards more humane practices, considering the staff integrally from their physical, mental and emotional aspects, creating a new context focused on the development of human capacities such as self-confidence, participation in decision-making that promote action committed to superior results coupled with the construction of more stable, efficient and humane organizations. The new management must have leaders who, positioned based on self-confidence, their values and with a prospective vision of the actions to achieve a desired future, promotes equal development of capacities in their collaborators, that is, teaches them to develop their intrinsic leadership. In such a way that, humanistic management and a leader with a forward-looking vision will allow companies of the 21st century to position themselves competitively over companies with traditional management since they adjust to the global reality without losing sight of their reason for being: well-being social

Keywords: Humanistic management, Leadership with prospective vision, Organizational positioning

## **Plano Introductorio**

Hoy es evidente la forma en que las ciencias sociales y en el caso particular de las teorías administrativas, consideran al ser humano como un ente estratégico en las organizaciones; lo que sugiere ineludiblemente que son las personas quienes coadyuvan a generar cambios en las organizaciones ante la necesidad de innovar en las empresas del siglo XXI, las cuales se encuentran enfrentando grandes retos, ante un mundo globalizado que trasciende fronteras y desdibujan los límites al momento de hacer negocios.

Se requiere entonces, implementar a nivel organizacional nuevos modelos o formas de gerenciar, que permitan el desarrollo y la sostenibilidad de estas a futuro, alcanzando la participación activa, comprometida y responsable de quienes constituyen el corazón de las organizaciones como son los seres humanos que en ella laboran. Lo anterior vislumbra la necesidad del cambio, con prácticas administrativas de

visión futurista, representada en la figura de un liderazgo con visión prospectiva desde una gerencia humanista.

En este escenario las empresas del siglo XXI se revisten de una fuerza motriz centrada en el Ser, que le impulsa para superar los grandes retos. Es entonces, el líder con visión prospectiva quién asume el éxito ante la responsabilidad de gestionar la organización con visión futurista capaz de transformar esa realidad en concordancia a las necesidades organizacionales y de la sociedad. De allí que, debemos considerar competencias esenciales en este líder, el mismo debe tener una visión clara en cuanto al convivir en función del bien común, valores con base en la solidaridad, la responsabilidad, el compromiso con la filosofía de gestión a la cual se debe por misión. Todos estos elementos amalgamados se orientan hacia el futuro deseado organizacional, edificando la estructura de un líder visionario y transformador del entorno creando nuevas realidades.

En este orden de ideas, debemos comprender entonces, lo que advierte Ortega (2013), al expresar que “Es lógico pensar que ante semejante Tsunami de cambios, las competencias necesarias para liderar una organización en el S.XXI también serán diferentes” (p.1) ante tal afirmación, surge la necesidad extrema que las empresas ponga en marcha un plan de acción para desarrollar un liderazgo con visión prospectiva, el cual, sea capaz de convertirlos en seres extraordinarios. Es decir, en personas altamente competitivas por el desarrollo de nuevas habilidades y competencias ajustadas a la realidad cambiante, que asociadas a sus cualidades y valores personales imbricado en su ser, los hace únicos por esa visión futurista que hará de la empresa el plus al posicionarla en el mercado deseado.

Por lo antes expuesto surge la inquietud de indagar teóricamente sobre la importancia del liderazgo con visión prospectiva como resultado de una gerencia

humanista hacia el posicionamiento organizacional del siglo XXI.

### ***Plano Argumentativo***

El mundo empresarial está enfrentando grandes retos a consecuencia de la irrupción tecnológica, que está produciendo cambios vertiginosos en nuestras sociedades. Lo que implica que el entorno para dichas organizaciones vivan en un constante cambio. Es por esto, que la gerencia del siglo XXI debe contar con un liderazgo capaz de responder a este fenómeno producto de la globalización. Al respecto Crissien (2005), señala que la facilidad que da la internet para comunicarnos globalmente cambia radicalmente la forma de hacer negocios y, por ende de liderar el talento humano. De esta forma el líder se ha convertido en la persona clave que debe enfrentar estas nuevas realidades. La nueva gerencia debe contar con líderes que sean vistos con respeto que configuren un modelo de confianza a seguir.

La tendencia actual a nivel gerencial es apreciar al ser humano como elemento estratégico de las empresas; por tal razón las organizaciones innovadoras serán aquellas que implementen nuevas formas de gerencia que logren el crecimiento y la sostenibilidad de estas a futuro en conjunto con el desarrollo humano. De esta necesidad de cambio, surgen prácticas administrativas como la Gerencia Humanista y dentro de ella el desarrollo de un Liderazgo con visión al logro de objetivos prospectivamente.

El enfoque de la gerencia humanista se centra en potenciar la capacidad humana de una organización, situando a las personas como el fin y no como el medio (recurso), basándose en adecuados niveles de empoderamiento y, participación, al considerar de forma diferente a los trabajadores, lo que influye en el logro de resultados superiores.

Según Largacha, (citado en Rosero, L. 2012) “la gerencia puede llamarse humanista cuando

su perspectiva se enfoca en las necesidades humanas comunes y esta es orientada al desarrollo de las virtudes humanas, en todas sus formas.” Doménec (citado en Rosero, L. 2012) define la Gerencia Humanista como “la gerencia que enfatiza en la condición humana y está orientada al desarrollo de las virtudes humanas, en todas sus formas, en toda su extensión.” De esta forma vemos como las empresas que aplican este tipo de gerencia, se centran en conocer las fortalezas e intereses de sus empleados; para relacionarlas con sus actividades diarias. Lo que difiere mucho de la gerencia tradicional, en la cual, solo se busca satisfacer las necesidades de los clientes y obtener alta rentabilidad; sin considerar los efectos de tales metas en los empleados y colaboradores. Este nuevo paradigma gerencial valora y considera que lo más importante en cualquier empresa u organización, son los seres humanos. Por tal razón, la gerencia está enfocada en ellos; en darles capacidad de decisión para incrementar así su

sentido de pertenencia y, por ende, su compromiso con la empresa.

Las tres características principales de una organización regida bajo un esquema o cultura humanista son: Respeto Incondicional por la Dignidad Humana, Integración de cuestiones éticas en la toma de decisiones administrativas y respeto a los valores humanos así como la extensión dialógica mediante la reflexión ética empresarial.

El humanismo como concepto implica el reconocimiento del ser humano como participante en los procesos productivos que aporta valía a los mismos mediante el desarrollo de virtudes y aplicación de valores éticos propios. Nieto Licht, (citado en Rosero, L. 2012) dice que el humanismo es “considerado como un movimiento de pensamiento que se centra en la acción humana y en la capacidad del ser humano para transformar y desarrollar su realidad, por medio del pensamiento y la acción”. American Humanist Association (citado en Rosero, L. 2012) lo

define como una filosofía progresista de la vida que afirma la capacidad y responsabilidad del ser humano de llevar una vida ética, buscando su auto realización, que aporte al bien común. De modo que, la humanización de la gerencia implica una perspectiva integradora de los aspectos psíquicos y emocionales de los colaboradores y el liderazgo viene a ejercer este proceso humano mediante la motivación al logro en los equipos de trabajo.

En el marco organizacional, el liderazgo es la capacidad de una persona para motivar a un grupo al logro de objetivos comunes y se relaciona con la competencia para movilizar emocionalmente y comprometidamente conduciendo al equipo de trabajo hacia la satisfacción de las necesidades como individuo, del equipo como conjunto y de la organización, así como de la eficacia de esta en la producción de un bien o servicio.

Kotter (citado en Rosero, L. 2012) considera que el liderazgo se caracteriza porque busca producir el

cambio mediante el desarrollo de estrategias y de una visión a futuro, la cual debe comunicarse y explicarse motivando e inspirando a las personas para actuar, de tal forma que la hagan propia. Para Senge (citado en Rosero, L. 2012), "El liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades". (Anónimo, 2011). Kouzes y Posner (citado en Rosero, L. 2012), concluyeron a partir de sus investigaciones que las cualidades que más buscan los seguidores en sus líderes son: Honestidad, orientación al futuro, competencia y que sean inspiradores. Lo expuesto anteriormente demuestra la importancia de un liderazgo con

visión prospectiva en los objetivos empresariales a lograr y que vinculen al equipo de trabajo con esta misma visión, y altamente humanista siendo consciente del proceso de desarrollo de competencias implícito en cada colaborador participante y prestar apoyo al mismo.

En este aspecto, Crissien (2005) argumenta que, el desarrollo del liderazgo basado en competencias lleva a dirigir de manera eficaz y prospectivamente en función de un devenir deseado, donde la incertidumbre se desvanezca en lo posible al prever situaciones futuras que aumenten el grado de certeza en función del consenso de los asociados, siempre pensando en el bienestar de las relaciones interpersonales que se van a reflejar en el éxito organizacional.

Es importante determinar que, dentro de las relaciones interpersonales el líder debe tener un pensamiento dialógico con la mirada puesta en el consenso, de manera que, le permita acceder a

cualquier situación emergente y poder tomar decisiones que sean entendidas y respetadas por sus seguidores. En este particular Ruiz (2003), argumenta que el líder debe residir cerca de cualquier escenario, aguantar más que nadie la elasticidad de la incertidumbre, porque le otorga la presión de la valentía por quienes conocen sus rasgos esenciales. Lo anterior expuesto, requiere de un líder prospectivo desde una gestión gerencial humanista, sin temor alguno de tomar decisiones asertivas o inclusive a errar pero con las habilidades y competencias necesarias que conforman los pilares fundamentales de un liderazgo que le permita el desarrollo de una cultura organizacional fuerte, de frente a los cambios vertiginosos que nos depara el siglo XXI.

### **Liderazgo con visión prospectiva y Gerencia Humanista**

El líder como todo ser humano es influido por el entorno social en el cual se desarrolla a lo largo de la vida: La familia, las vivencias, la

educación, la religión, las agudezas, los acontecimientos que son elementos diferenciadores y que van estructurando su personalidad, como el estilo de pensamiento, atributo inmanente del ser. Al líder se le sigue, se le admira se le requiere, se le respeta, por tanto, se le considera capaz de llevar a cabo acciones durante un determinado tiempo influido por una serie de condiciones morales que lo convierten en un ser extraordinario y por el desarrollo de un perfil de competencias necesarias para gerenciar dentro de la complejidad de lo que significa el liderazgo emergente del siglo XXI.

Astigarraga (2016) frente a esta situación, advierte que:

En un mundo en permanente mutación, en el que las fuerzas del cambio trastocan constantemente la inercia y los hábitos del pasado, las organizaciones y empresas se ven obligadas a hacer un esfuerzo prospectivo cada vez mayor para reaccionar con



flexibilidad pero sin perder el rumbo y así, dar pruebas de flexibilidad estratégica (p.8)

De acuerdo con este autor citado *ut supra*, habitualmente se trata de procesos largos que requiere del compromiso organizacional frente a los procesos de cambios que requieren de una visión futurista desde una gerencia con un pensamiento reflejado en su liderazgo prospectivo. Es por tanto que, los resultados fruto de las estrategias reflexivas y la planificación estratégica como herramientas de la visión prospectiva logra mucho más en cuanto que suponen una puesta en común, una interacción entre los actores que intervienen en el proceso, transfiriendo incluso un cambio de aptitud, actitud, y en mentalidad de los mismos. Para Marín y Lucena (2011), el liderazgo emergente se refiere a un liderazgo prospectivo con visión de futuro capaz de orientar a su equipo hacia un fin común mediante la administración efectiva y eficiente de los recursos a cargo dentro de

una gestión de perspectivas amplias que reconoce que las metas pueden cambiar mientras se alcanza la visión y que reta a cada uno de los miembros del sistema en la búsqueda de la mejora continua. Díaz (citado en Marín y Lucena 2011) sostiene

La función de un líder es la de eliminar miedos paralizantes reduciendo la incertidumbre de colaboradores o seguidores, clarificando las opciones reales y eligiendo la mejor de las alternativas. ¿Cuál? Precisamente aquella que optimizando los recursos disponibles presente mayores probabilidades de superar los conflictos, disolver los problemas y, sobre todo, de acercarnos más a la visión deseada. Aquella susceptible de ilusionar y comprometer a todos en su realización. Tal vez por ello, alguien definió al líder como “un entusiasta que entusiasma”. (p. 102)

Por esta razón, el Liderazgo con visión prospectiva desde una gerencia humanista debe estar vinculado a las empresas del siglo XXI para que las mismas logren posicionarse ante la realidad global sin perder de vista que la razón de las mismas se fundamenta en el bienestar social. Es decir, el posicionamiento empresarial del siglo XXI se refiere a la capacidad para alinear al cuerpo social con la filosofía de gestión de estas organizaciones innovadoras, creativas, con un alto sentido de compromiso con su alter. De igual forma ser competitivas con base a los requerimientos de las realidades propias del nuevo milenio.

A este respecto, Marin y Lucena (2011) hacen notar como este nuevo milenio trajo consigo un agregado de expectativas a todos los niveles impulsando que

“Los líderes deben gestionar las acciones empresariales contando con la capacidad de saber apreciar la verdadera valía y

potencial de su personal, deben poseer una comprensión completa y precisa de la naturaleza humana, de forma tal, que sea posible aprovechar las motivaciones superiores, para el desarrollo del talento de sus colaboradores”. (p. 110).

Requerimos entonces, de líderes prospectivos, capaces de dar respuesta, poniendo en práctica competencias amalgamadas a una visión prospectiva que respalden a las empresas y las hagan cada día más competitivas y por ende exitosas enmarcadas en la humanización de la gerencia. Desde una Gerencia Humanista se configura una cultura organizacional con estos mismos rasgos y permite al liderazgo con visión prospectiva desarrollar planes de acción donde sean considerados por igual tanto la maximización de procesos como el valor a los derechos humanos.

### **Plano Conclusivo**

El enfoque humanista de la gerencia promueve practicas a nivel

organizacional donde se dignifique la condición humana y se propician espacios para el crecimiento y la autorrealización. El líder humanista con visión prospectiva fija la atención en el logro de objetivos para la construcción de un devenir deseado a la par que descubre todo el potencial creativo y transformador que poseen quienes trabajan con él valorando las propuestas de los otros, anima la capacidad para asumir el riesgo de nuevas creaciones, llama a la colaboración y mutua creación, llama a una nueva solidaridad laboral capaz de construir relaciones humanas más colaborativas que competitivas. Por tanto, el líder con visión prospectiva motiva a sus colaboradores a descubrir su liderazgo propio. Esta concepción vincula el crecimiento del cuerpo social con el crecimiento de la empresa. Marín y Lucena, 2011 sostienen “es primordial alcanzar la máxima productividad organizacional a través de la gente”, y la gerencia humanista mediante el ejercicio de un liderazgo con visión prospectiva brinda el escenario para

el desarrollo de planes de acción y herramientas gerenciales enmarcadas en esta propuesta que permite a las empresas del siglo XXI que las implementen, posicionarse ventajosamente sobre aquellas con una gerencia tradicional basada en un liderazgo unidireccional.

### **REFERENCIAS**

- Astigarraga, E. (2016). Prospectiva estratégica: orígenes, conceptos claves e introducción a su práctica. ICAP Revista Centroamericana de administración pública (71): 13 – 29. Disponible en: [http://prospectiva.eu/dokumentuak/Astigarraga-E\\_prospectiva\\_publication\\_ICAP\\_2016.pdf](http://prospectiva.eu/dokumentuak/Astigarraga-E_prospectiva_publication_ICAP_2016.pdf)
- Crissien, J; (2005), **Gerencia del Siglo XXI.** Revista Escuela de Administración de Negocios, (54). ISSN: 0120-8160 Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=206/20605404> [Consulta: 17 de Agosto de 2020]. . Bogotá. Colombia.
- Marin, I; Lucena, Y. (2011). **El liderazgo emergente hacia la gestión innovadora y creativa.** Investigaciones interactivas COBAIND. Volumen I N<sup>a</sup> 3/ Octubre 2011.Pag. 96 -119. Disponible: <http://revencyt.ula.ve/storage/epo/ArchivoDocumento/cobain>

[d/v1n3/articulo4.pdf](#).

(Consulta: 19 de febrero 2021)

Rosero, Leidy; (2012). **Liderazgo transformacional y Gerencia Humanista**. Monografía para optar al título de administrador de empresas. Universidad EAN. Disponible en:

<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4107/RoseroLeidy2013.pdf;jsessionid=42BD24DF1A99B44FA2305377A99981E8?sequence>

(Consulta 12 de febrero de 2021) Bogotá. Colombia

Ruiz, M; (2003), **La encrucijada del Líder**. El Liderazgo en las Organizaciones. ISBN: 84-9732-187-1 International Thomson Editores España.

Ortega, A: (2013) “**Las 5 competencias clave del Líder de la Organización del S. XXI**” Disponible en: <http://andres-ortega.com/las-5-competencias-clave-del-lider-de-la-organizacion-del-s-xxi/> [Consultada: 16 de Agosto de 2020].