

**Tipo de Publicación:** Ensayo

**Recibido:** 01/04/2.021

**Aceptado:** 10/06/2.021

**Autor:** José Luis Moreno Aguilar

Ingeniero de Sistemas

Universidad de Los Andes (UCLA)

Magister en Gerencia Empresarial

Universidad Fermín Toro (UFT)

Doctorando Gerencia Avanzada (UFT)

Mérida - Venezuela

 <https://orcid.org/0000-0003-1580-2359>

**E-mail:** [joseyon@gmail.com](mailto:joseyon@gmail.com)

## LA INCIDENCIA DE LA GERENCIA HUMANISTA EN LA CONSTRUCCIÓN DE ORGANIZACIONES INTELIGENTES

### Resumen

El presente ensayo aborda el rol que juega la nueva gerencia humanista en la construcción de organizaciones inteligentes; la ejecución de la misma parte de la premisa que el desarrollo del ser humano como elemento fundamental dentro de la sociedad genera impactos profundos en las organizaciones propiciando una mayor productividad y rendimiento con base a nuevas formas y patrones de pensamiento donde las personas aprenden continuamente y en conjunto, como parte de un todo. Aun cuando la importancia del elemento humano en el trabajo y el concepto de organizaciones inteligentes no es algo enteramente nuevo, en la actualidad aún existe una tendencia muy marcada a centrarse exclusivamente en el aspecto económico lo cual es uno de los principales factores que impiden el desarrollo de prácticas gerenciales centradas en el poder e independencia del trabajador. El enfoque de la gerencia humanista apunta a una adecuada relación, trato, atención, valoración y direccionamiento del personal, como factor imprescindible de una mayor productividad y rendimiento de las organizaciones, características que no sólo están en el presente incluso en el futuro, sino serán las que garanticen mayor competitividad integral y global, propiciando un aprendizaje continuo para estar a la altura de los constantes cambios en el mercado empresarial. Esos cambios son posibles afrontarlos a través de organizaciones inteligentes, siendo estas las que facilitan el aprendizaje de todos sus miembros, capaces de modificar sus normas de actuación, escritas o no, con la frecuencia que sea necesaria para satisfacer las exigencias del medio permitiendo aprender de forma consciente a la vez que desempeñan sus tareas hacia el camino del éxito.

**Palabras Clave:** Humanismo, gerencia, organizaciones inteligentes, aprendizaje.

## THE INCIDENCE OF HUMANIST MANAGEMENT IN THE CONSTRUCTION OF SMART ORGANIZATIONS

### Abstract

This essay addresses the role that the new humanist management plays in the construction of intelligent organizations; the execution of the same part of the premise that the development of the human being as a fundamental element within society generates profound impacts on organizations, fostering greater productivity and performance based on new ways and patterns of thought where people learn continuously and in whole, as part of a whole. Although the importance of the human element in work and the concept of intelligent organizations is not something entirely new, today there is still a very marked tendency to focus exclusively on the economic aspect, which is one of the main factors that impede development. management practices centered on the power and independence of the worker. The humanistic management approach points to an adequate relationship, treatment, attention, assessment and direction of personnel, as an essential factor for greater productivity and performance of organizations, characteristics that are not only present even in the future, but will also be those that guarantee greater comprehensive and global competitiveness, fostering continuous learning to keep up with the constant changes in the business market. These changes are possible to face through intelligent organizations, being these the ones that facilitate the learning of all their members, capable of modifying their rules of action, written or not, as often as necessary to satisfy the demands of the environment, allowing to learn from consciously while carrying out their tasks towards the path of success.

**Keywords:** Humanism, management, smart organizations, learning.

## Introducción

La sociedad se ha visto inmersa en profundas crisis producto de las prácticas administrativas basadas en la búsqueda de metas económicas y financieras, las cuales carecen de principios éticos convirtiendo el negocio en una experiencia que socava la dignidad humana, el bienestar social y el medio ambiente. No resulta una novedad entender que las organizaciones empresariales de hoy día siempre han trabajado en busca del rendimiento productivo para obtener resultados positivos dentro de la gestión económica y sin duda construir un sólido camino hacia el éxito.

En pleno siglo XXI, las organizaciones permanecen ancladas en una perspectiva mecanicista, desde la cual utilizan prácticas gerenciales de tendencias racionalistas, con el predominio de patrones burocráticos, desprovistas de una interrelación humana amplia que permita el desarrollo de un pensamiento complejo. Aunado a ello, las organizaciones tienen poca capacidad para aprender y por ende a propiciar cambios profundos, en un ambiente donde el diario vivir conlleva enfrentarse a nuevas y más complicadas realidades empresariales, entrelazándose en situaciones técnicas, coyunturales y humanas.

El modelo de organización, mecanicista, mecánica o burocrática, llamada así por incluir aspectos similares a la burocracia definida por Weber (1969, 1991), que son delimitadas en términos de altos grados de especialización y

división del trabajo, muchas reglas y exigente formalidad, centralización de la toma de decisiones, una estructura de mando jerárquica y rígida, basada en la autoridad legítima, es el modelo que todavía impera en el mundo organizacional. Las organizaciones que siguen este modelo tienden a ser impersonales, rígidas, y a estar reglamentadas.

La organización crece hacia arriba en cantidad de niveles, eso trae como consecuencia la impersonalidad de las relaciones, que significa que las personas que trabajan en la organización (excepto las de la misma área) no conocen al resto de los empleados, sino que son distinguidas por el puesto o cargo que ocupan dentro de la organización.

No obstante, el sistema de transformaciones sociales y la propia dinámica productiva, económica, cultural y política, adquiere significación que apunta hacia la responsabilidad empresarial y la visión social sustentable tendente a mejorar la calidad de vida de los trabajadores, en tanto debe partir de un compromiso generativo de nuevas visiones que impliquen tanto en lo semántico como en lo pragmático, una realidad de aportes sustentables visto en las características efectivas de las tonalidades que comprenden: la salud, alimentación, descanso y recreación, vivienda, vestido, ingreso, desarrollo profesional, seguridad personal, autorrealización, protección social, educación, relaciones de pareja, autoconfianza, sexualidad, espiritualidad, arte y cultura, ambiente,

participación ciudadana, entre otras. (García, 2008). Con todo ello, se repercute en las condiciones socioeconómicas y políticas que rigen un sistema de valores y normas sociales, las cuales incluyen los conceptos de seguridad e inviolabilidad personal, tranquilidad ciudadana y sentido de libertad.

A lo largo de los años, las experiencias del pasado han ofrecido insumos de valor que provienen de los fracasos en términos gerenciales si se adoptan las mismas posturas, han sido un horizonte de verdades para muchos gerentes pero que, combinadas con ciertas apreciaciones subjetivas producto de las realidades vividas, brindan éxitos a los objetivos y metas planteadas por la organización. Y es que con la globalización el mundo empezó a experimentar cambios vertiginosos que obliga a la gerencia a promover una gestión centrada en el ser humano y que con hechos concretos de sostenibilidad financiera, social y humana es posible estar a la altura de estos procesos.

En ese orden de ideas, se entiende que la nueva gerencia regida bajo principios humanistas, obedece a una postura de corte lógico y lineal pero necesariamente permeado de un aporte subjetivo de la interpretación de la realidad. Si bien la gerencia responde a procesos netamente administrativos donde gesta la prestación de servicios o generación de productos en términos operacionales, resulta importante preguntarse ¿Cuál es la postura del nuevo gerente, frente a situaciones donde las nuevas

organizaciones son los seres humanos? ¿Cuál será el papel de las personas en las empresas del futuro? ¿Quién es ese nuevo gerente de avanzada que vislumbra el humanismo como precursor en la construcción de organizaciones que aprenden?

El rol de las personas en las organizaciones será más crítico, pues, como ya se ha indicado, las personas en la empresa efectuarán tareas decisivas, por lo que el talento y las competencias muy posiblemente llegarán a ser el factor productivo crucial y la forma dominante de ventaja estratégica frente a sus competidores. En este sentido, se estima que las nuevas empresas, para poder competir con éxito y de forma sostenible en el nuevo entorno, deberán ser no menos, sino más humanas. Es por ello que la humanización de la visión organizacional llegará a ser el centro y el marco de todos los niveles de productividad y competitividad de las empresas.

Por otra parte resulta importante destacar que las organizaciones que logran alcanzar esta capacidad de asumir cambios profundos son denominadas hoy día, organizaciones inteligentes, pero construirlas no es sencillo, requiere de un pensamiento gerencial holístico, consciente de las distintas realidades y conocimientos que dominan el mundo, económicos, sociales, políticos, culturales, tecnológicos, científicos, humanísticos, religiosos, espirituales, todos ellos en justa amalgama contribuyen a la formación de una mentalidad gerencial, capaz de entender lo complejo,

interconectar estos conocimientos, comprender la influencia del uno sobre el otro, y construir así una visión holística del pensamiento gerencial.

Senge (2006), uno de los autores más relevantes en lo que se refiere a literatura gerencial, define a la organización inteligente como aquella en la que los individuos que la forman expanden su capacidad para obtener los resultados deseados. De esta forma, se prueban nuevas formas de hacer y de pensar, a través de un aprendizaje continuo, interviniendo la organización como un todo. Por otra parte, Garratt (2000), las define como aquellas organizaciones que son capaces de crear un clima laboral en el cual los procesos establecidos permiten a los individuos aprender de forma consciente a la vez que desempeñan sus tareas. Este aprendizaje adquirido será susceptible de ser transmitido por toda la organización, de forma que los miembros de la organización puedan beneficiarse de los aprendizajes de sus demás compañeros, y a su vez, lo transforman y mejoran.

En este sentido López (2001), que es de esta línea de pensamiento, plantea que las organizaciones modernas se basan en la división y especialización de las tareas; con estructuras jerárquicas, piramidales y funcionales, “ello hace que estas organizaciones sean un tejido de relaciones interpersonales articulado mediante las tareas o funciones especializadas” (p. 106). Con base a esta premisa, Cabe la pregunta: ¿Cómo

desaprendemos? ¿Bajo qué condiciones el hombre desarrolla la necesidad y capacidad de desaprender?

El presente estudio pretende resaltar la importancia y el impacto de la gerencia humanista en la construcción de organizaciones inteligentes con el propósito de entender e internalizar los principios del humanismo basados en el respeto por la dignidad humana como medio necesario para desmontar el modelo organizacional tradicional que por años ha imperado, y dar paso al reconocimiento de la libertad, la autonomía de las personas, su potencial, su capacidad de auto-aprendizaje y la responsabilidad en la construcción social de lo humano en espacios organizacionales que aprenden.

### **La Gerencia Humanista**

La gerencia en esta época tiene como una de sus tareas primordiales, interpretar las realidades requeridas por la organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio tanto a la colectividad como así mismo, sin olvidar que las organizaciones dependen para su funcionamiento y evolución del factor humano con que cuenta.

Para Rivas y Rodríguez (2014), la gerencia no puede descuidar la relevancia e importancia del rol de las personas dentro de las organizaciones. Por el contrario, se les debe respetar e incentivar, proporcionándoles el apoyo necesario a fin de contribuir con su desarrollo personal y profesional, para que puedan identificarse plenamente con sus

labores y con la empresa y a su vez, dar rienda suelta al poder creativo que cada uno posee.

Es por ello que la gerencia humanista surge como un nuevo enfoque para dirigir las nuevas organizaciones teniendo al ser humano como centro de su gestión. Por su parte McGregor (1960), afirma que los principios del humanismo están basados en el respeto por la dignidad humana, el reconocimiento de la libertad, la autonomía de las personas, su potencial y la responsabilidad en la construcción social de lo humano.

En esa línea de pensamiento, Vargas (2011), precisa que 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, participación e involucramiento, al considerar de forma diferente a los trabajadores, lo que influye en el logro de resultados superiores.

Es por ello que la gerencia tiene la obligación de entender que cualquier actividad humana, personal, profesional, empresarial debe tener por norte el bienestar interno y el de su entorno. Como sujetos gerenciales tenemos que asumir una actitud y formación humanista de avanzada, con estilo de una vida centrada en una personalidad cuyo carácter se consolide en principios éticos que sean coherentes con sus sentimientos, con los valores de integridad entre lo que se dicen y se hace para alcanzar el bienestar organizacional.

De esta manera, se entiende la existencia de algunos elementos básicos, tal como la subjetividad de la persona, que de una forma u otra juega un papel fundamental y orienta su comportamiento, ejerciendo una influencia en su accionar vislumbrándose esto como un elemento determinante dentro de la organización y por ende respondiendo a las realidades de un entorno desde su propia perspectiva.

Así pues, Márquez (2009) afirma que las realidades sociales son sistemas que cambian constantemente entre el caos y la estabilización. Sin embargo, es necesario indicar que más que un sistema, la sociedad es una red humana que interactúa sistemáticamente, pero más allá de esto, conserva también el individualismo psíquico, las convenciones privadas del hombre consigo mismo y el comportamiento sistémico, es decir, es un metasistema biológico, psíquico, social espiritual de consideración supralógico.

### **La Incidencia de la Gerencia Humanista en la Construcción de Organizaciones Inteligentes**

Las estructuras organizacionales existentes del siglo XX, respondían a la demanda del entorno, se enfocaban en la producción y no en el cliente y no existía preocupación por las necesidades del consumidor. Otro aspecto a considerar, es la situación de los trabajadores, pues estos gozaban de mediana estabilidad laboral y podían hacer su planificación de vida en virtud del nivel de ascenso previsto dentro de la organización, el cual podía

trascender de los puestos más bajos hacia los de mayor jerarquía, llegando hasta su posible jubilación.

Con los cambios vertiginosos del mundo, la influencia de la tecnología y la llegada de las redes sociales, organizaciones en la actualidad han cambiado sus políticas de mercado debido a que los “clientes” tienen conciencia de los bienes y servicios que pueden adquirir. Así mismo los trabajadores tienen acceso a mayores y diversas ofertas de empleo debido a la diversidad de estructuras organizativas que han emergido, por ejemplo, las bolsas de trabajo virtuales o redes sociales para profesionales.

Por consiguiente, Aramburu (2000) expresa que el aprendizaje de la organización está asociado tanto al cambio del comportamiento organizativo como a la creación de una base de conocimiento que lo sustente. Podría decirse que se está en un mundo, donde pareciera que la única capacidad perdurable en el tiempo, es la capacidad de aprender a aprender; y aquellas organizaciones que aprenden a aprender se transforman en organizaciones inteligentes.

Cabe preguntarse entonces, ¿qué tipo de aprendizaje se requiere? ¿será sólo a través de principios administrativos, de manuales, normas, procesos estandarizados, actividades rutinarias? o un aprendizaje que reedifique el saber, pero ¿sólo el saber organizacional?, o que incluya el saber social, el emocional y significativamente el espiritual, para

actuar desde un mundo trascendente, creativo y generador de nuevos sentidos.

En correspondencia Senge (Ob. Cit.) señala que “las organizaciones inteligentes son aquellas en la que los individuos son capaces de desarrollar sus capacidades para el logro de resultados deseados” (p. 85). Puede agregarse que los miembros de la organización construyen un ideal compartido, acumulando las energías individuales y dirigiendo la acción colectiva hacia una dirección común. Así mismo, estas organizaciones contribuyen a desarrollar facetas circunscritas en el “yo” presentando dimensiones del autodomínio de las cuales se pueden mencionar el autoconocimiento, autoconciencia, autocomprensión, integridad, auto cuestionamiento, autodisciplina, autoconfianza, propósito, afán de logro, optimismo.

Este camino de la organización inteligente requiere la guía del Aprendizaje Organizacional como instrumento necesario para que ese poder transformador se haga posible desde la organización mecanicista a la inteligente, dejando atrás la funcionalista; el aprendizaje organizacional es un proceso que permite adquirir conocimientos y capacidades únicas, para resolver problemas y actuar a favor del crecimiento y progreso de una organización. Este aprendizaje desde la visión de Obeso, (2003) se verá enriquecido cuando los individuos y la misma organización interactúan mutuamente con la finalidad de desarrollar capacidades y talentos entre los miembros, además

de tener una visión compartida basada en entendimientos personales como resultado de una permanente comunicación.

Con base a lo anteriormente expuesto, la construcción de organizaciones inteligentes pasa por la responsabilidad del gerente que se extiende a invertir en el factor humano de su organización y no limitarlo, brindando la oportunidad de que participe en las políticas de la empresa, a tener una visión compartida y libertad de desarrollar sus capacidades y talentos en pro de los objetivos de la organización.

Desde una visión humanista se puede formar el ideal de un ser humano libre, dueño de sí mismo y no dependiente de voluntades ajenas, y solo así es posible construir nuevas formas de organización, una de ellas son organizaciones inteligentes, en que todos los miembros que la conforman estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades, con el propósito no solo de comprender la complejidad de los cambios que el mundo, las empresas y los mercados experimentan, sino además de adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, y buscar el continuo auto-crecimiento, a fin crear sinergias a través de trabajo en equipo.

La organización inteligente por sí sola, no le basta al hombre para lograr los cambios, se requiere el concurso y la participación de la Gerencia Humanista, por ser el modelo gerencial que respeta con preferencia al hombre, no admite su

cosificación ni instrumentalización, y aboga por que este alcance sus cometidos esenciales de vida a través de las distintas organizaciones existentes en el mundo. De igual manera la organización no puede surgir con individuos que trabajan aisladamente, por tal motivo requiere del Aprendizaje Organizacional, porque este posee las herramientas indispensables para lograr ese avance que es tan necesario para las organizaciones.

Desde el punto de vista académico, la amalgama de la Gerencia Humanista y el Aprendizaje Organizacional, son necesarias para transformar las empresas burocráticas y tradicionales en organizaciones inteligentes, tendrá un impacto transformador en la forma de ver y analizar la realidad por parte de quienes cursan estudios de cuarto nivel, ya que las ciencias sociales y la gerencia avanzada pueden conjugarse en cualquier circunstancia y producir aproximaciones teóricas y soluciones prácticas que otras ciencias no se atreven a realizar.

### **Conclusiones**

La gerencia de esta época tiene la obligación de interpretar las realidades requeridas por la organización y desarrollar las habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en la que se desenvuelve, sin olvidar que las organizaciones dependen, para su operatividad y funcionamiento del factor humano con que cuenta.

Es por ello que una de las características fundamentales de la gerencia humanista es su manera de reconocer la importancia, capacidad y valores de las personas, para obtener un mayor compromiso, identidad y pertenencia, mejorando el entorno empresarial. Con base a ello es posible construir nuevas organizaciones ya que una gerencia humanista promueve flujo de comunicación de forma horizontal, no burocrática, prestando atención al ser humano y reconociendo la igualdad en nuestras responsabilidades y objetivos.

El nuevo modelo organizacional basado en procesos de cambios contantes para afrontar las nuevas realidades empresariales solo es posible a través de organizaciones inteligentes, siendo estas las que facilitan el aprendizaje de todos sus miembros, capaces de modificar sus normas de actuación, escritas o no, con la frecuencia que sea necesaria para satisfacer las exigencias del medio.

En este nuevo contexto, de acuerdo con Mendoza (1996), “el único factor permanente de ventaja competitiva de una empresa, es el aprendizaje organizacional” (p. 26), pues es la base del mejoramiento y la innovación, los dos pilares de la competitividad contemporánea, dado que la sociedad actual está dominada por el conocimiento, en la cual tiene mucha importancia la forma como éste se desarrolla en la empresa, aspecto que había permanecido inexplorado.

Es por ello que el presente ensayo se circunscribe en la incidencia de la gerencia humanista como generador de cambios en las estructuras organizacionales, a través del conocimiento que parte por fomentar la cualidad de sumar experiencia y habilidad multidisciplinaria y aprendizaje colaborativo, para compartir ese conocimiento y a través de redes estratégicas de comunicación e información, permitan potenciar las oportunidades.

El conocimiento es un activo intangible, volátil y difícil de concretar y retener. Existen muchos problemas asociados con encontrar los activos de conocimientos requeridos y luego ser capaces de utilizarlos de una manera eficiente y con una relación coste-beneficio apropiado, Marrero (2004). Por ello, entendemos que las personas deberán ocupar ineludiblemente el centro de la actividad empresarial.

A partir de ellas, de sus valores, capacidades y con una visión humanista, las empresas necesitarán construir o desarrollar las capacidades interrelacionadas básicas para desenvolverse en el nuevo entorno: capacidad de gestión de riesgos, capacidad de gestión del conocimiento y flexibilidad. Estas últimas se vinculan, de forma directa e indirecta, junto, evidentemente, con la acción de las personas, la capacidad de aprendizaje organizacional y de innovación, lo cual permitirá alcanzar el propósito básico: Construcción de Organizaciones Inteligentes que permitirá la

innovación en sus resultados, y creación de valor sostenible, tanto en el aspecto económico como en el social y medioambiental.

Finalmente, este nuevo modelo organizacional que aprende de su realidad y se transforma conseguirá adaptarse mucho más rápido a las cambiantes circunstancias tecnológicas, económicas, sociales y políticas que demanda el mundo y los mercados.

### Referencias

- Aramburu, N. (2000). Un estudio del aprendizaje organizativo desde la perspectiva del cambio: Implicaciones estratégicas y organizativas. Universidad de Deusto. San Sebastián. Extracto de Tesis Doctoral publicado en Línea. <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/nekane/GCcon.pdf>.
- Drucker, P. (1999). *El líder del cambio*. En Drucker, P. *Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI* (101-132). Barcelona: Grupo Editorial Norma.
- Garratt, B. (2000). *The Learning Organization: developing democracy at work*. London: HarperCollins.
- López, F. (2001). Del comportamiento organizacional a la práctica de la producción del sentido, en Lanz, R. (Comp.). *Organizaciones Transcomplejas*. Imposmo/Conicit. Caracas.
- Márquez, J. (2009). *La Nueva Gerencia y las Transformaciones Sociales*. Barquisimeto. Lara: Editorial Horizonte, C.A.
- Marrero, A. (2004). *Modernidad, proyecto del yo y educación : Elementos para la interpretación de la educación corporal en las sociedades occidentales*. <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/librariya?a=d&c=progra&d=Jpp844>
- McGregor, D. (1960). *El Lado Humano de las Organizaciones*. Bogota. Editorial McGraw Hill.
- Mendoza, J.M. (1996). Aprendizaje Organizacional para una época de cambios. *Gestión Universidad del Norte*, 2, 1-24
- Obeso, C. (2003). *Capital intelectual*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Rivas, F. y Rodríguez, C. (2014). La gerencia humanista con la visión del pensamiento complejo. [https://issuu.com/yajairasoto/docs/la\\_gerencia\\_humanista](https://issuu.com/yajairasoto/docs/la_gerencia_humanista)
- Vargas, E. (2011). Gerencia Humanista: una estrategia de gestión empresarial. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/view/3053/3043>