INFLUENCIA DE LA GERENCIA HOLISTICA EN EL DESEMPEÑO GERENCIAL Y LA TOMA DE DECISIONES EN EL SIGLO XXI. UNA CUESTIÓN DE LIDERAZGO

AUTORA:

SÁNCHEZ SANCHEZ ANAGLYS DOMITILA

Resumen

Al hablar de la influencia de la gerencia holística en el desempeño gerencial se debe tener bien claro lo que implica el mayor desafío, como lo es la transformación generada progresivamente, durante el proceso de transición de gerente jefe a gerente líder en el siglo XXI, lo cual requiere de un cambio profundo de mentalidad, en el que el control y la técnica den paso al cuidado y la autenticidad. Teniendo como sumayor dificultad, la resistencia al cambio, tanto individual como organizacional, además de la falta de inteligencia emocional, y las presiones externas que imponen resultados a corto plazo. Además, el ritmo vertiginoso del entorno laboral moderno y la ausencia de modelos de liderazgo auténtico dificultan esta transición.

Aquellos gerentes que sean capaces de abrazar el cambio, delegar con confianza y centrarse en el desarrollo humano, serán los que lograrán tomar más y mejores decisiones, que orienten correctamente latransición y por ende la transformación necesarias, con éxito para estar a la altura de los desafíos y exigencias gerenciales en las organizaciones del siglo XXI.

Palabras claves: Gerencia, holística, inteligencia emocional, estratégico

Abstract

When talking about the influence of holistic management on managerial performance, one must be very clear about what the greatest challenge entails, such as the transformation generated progressively during the transition process from chief manager to leading manager in the 21st century, which which requires a profound change of mentality, in which control and technique give way to care and authenticity. Having as its greatest difficulty, resistance to change, both individual and organizational, in addition to the lack of emotional intelligence, and external pressures that impose short-term results. Additionally, the fast pace of the modern workplace and the absence of authentic leadership models make this transition difficult. Those managers who are able to embrace change, delegate with confidence and focus on human development, will be the ones who will be able to make more and better decisions, correctly guiding the transition and therefore the necessary transformation, successfully to live up to the challenge. The management challenges and demands in 21st century organizations.

Keywords: Management, holistic, emotional intelligence, strategic

Introducción

Ante la complejidad de los tiempos actuales, la transformación a nivel mundial conlleva cambios rápidos y por demás inesperados, orillando a las grandes organizaciones a perfeccionarse en su funcionamiento, requiriendo contar con cuerpos directivos dotados de capacidades especializadas e ineludiblemente acordes con esta época que impacta entre otros, a entornos como el económico, tecnológico y político, haciendo imperiosa la necesidad de ir incorporado en sus dinámicas de trabajo, aquellas habilidades y estrategias de gestión, que mediante un enfoque integral se oriente a una toma de decisiones acertadas gerencialmente.

En este sentido, en pleno siglo XXI, las organizaciones enfrentan entornos altamente competitivos y en constante cambio, lo que ha impulsado la necesidad de dar un enfoque gerencial que trascienda la simple gestión de recursos y metas organizacionales, por lo que desde este contexto, la gerencia holística emerge como un modelo que busca integrar todos los aspectos de una organización, desde el talento humano hasta los procesos internos, todo con la finalidad de lograr una sinergia que permita potenciar los resultados generales.

La gerencia holística

La gerencia holística, basada en una visión integral, reconoce que las organizaciones son sistemas complejos interrelacionados que involucran muchos elementos importantes y determinantes en su funcionamiento habitual, teniendo un enfoque que no se limita a una perspectiva aislada de cada componente de la organización, sino que busca entender cómo cada parte interactúa con el todo. En este sentido,Senge (1990), destaca que las organizaciones deben ser concebidas como

sistemas abiertos donde los líderes no sólo gestionan los resultados, sino también las relaciones, el conocimiento y el aprendizaje continuo, siendo este modelo sistémico esencial para enfrentar los elevados niveles de incertidumbre y la volatilidad presentes en el entorno contemporáneo.

En cuanto al liderazgo, la gerencia holística resalta la importancia en las organizaciones de tener líderes que sean capaces de inspirar, guiar y facilitar el crecimiento de sus equipos a nivel personal y profesional, por lo que Covey (2004) argumenta que un liderazgo efectivo debe estar centrado en principios universales como la integridad, la empatía y la equidad. Estos principios permiten que los gerentes no sólo se enfoquen en la productividad, sino también en el bienestar de sus colaboradores, lo cual es un factor determinante para mejorar el desempeño general de la organización, aspecto este por demás desestimado por la gerencia tradicional.

Un aspecto clave de la gerencia holística es su énfasis en la sostenibilidad y el bienestar organizacional, a lo que plantea Elkington (1997), con su teoría del "triple bottom line", que las empresas deben gestionar no sólo el desempeño económico, sino también los impactos sociales y ambientales. En este sentido, se puede inferir que los líderes del siglo XXI deben estar cada vez más comprometidos con prácticas gerenciales que promuevan y se conduzcan hacia una cultura organizacional sostenible y resiliente, en virtud de queeste enfoque contribuye a un desempeño más equilibrado y ético, donde las organizaciones busquen maximizar sus beneficios financieros, así como también, generen valor para sus stakeholders.

La transformación digital es otro factor que amplifica la relevancia de la gerencia holística en el desempeño gerencial moderno, ya que los líderes contemporáneos necesitan tener una visión completa de cómo las tecnologías emergentes influyen en todas las áreas de la organización. En este sentido, Brynjolfsson y McAfee (2014), señalan que la digitalización ha cambiado fundamentalmente las dinámicas de trabajo, exigiendo de los gerentes una mayor flexibilidad, adaptabilidad y capacidad para gestionar el cambio en múltiples niveles.

Por último y no menos importante, se tiene que la gerencia holística en el liderazgo se refleja en la capacidad de los líderes para construir culturas organizacionales inclusivas y colaborativas. Al respectoKotter (2012), indica que las organizaciones exitosas son aquellas que logran involucrar a todos los niveles jerárquicos en la toma de decisiones, creando un sentido de propósito compartido. Esto es especialmente relevante en el siglo XXI, donde la diversidad y la innovación son motores clave para la competitividad.En este sentido, se puede presumir que la toma de decisiones es una habilidad crucial en el ámbito de la gerencia, debido a que en un entorno organizacional cada vez más complejo y dinámico, la capacidad para tomar decisiones efectivas puede determinar el éxito o el fracaso de una organización.

De lo planteado sobre gerencia holística, tomando en cuenta lo que involucra desde el punto de vista de la organización, además de resaltarse todo lo que implica positivamente el considerarla clave para elevar la competitividad actualmente, hay que tener claro que la toma de decisiones juega un papel fundamental dentro de la dinámica organizacional ya que es determinante para garantizar el éxito y permanencia en mercados altamente competitivos.

Por ello, cabe destacar que haydos conceptos clave que han ganado relevancia en el contexto de la toma de decisiones gerenciales, los cuales son la inteligencia emocional y el pensamiento estratégico los cuales contribuyen de manera importante al proceso de transición de una gerencia tradicional a la gerencia de liderazgo demandada por la dinámica actual. En virtud de ello, en este artículo, será abordada la vinculación entre ellos, para explorar cómo es la interrelación entre la inteligencia emocional con el pensamiento estratégico gerencial y cuál es su influencia en la toma de decisiones en las organizaciones.

Inteligencia emocional y toma de decisiones

La inteligencia emocional (IE) se define como la capacidad de reconocer, entender y gestionar nuestras propias emociones y las de los demás (Goleman, 1995). Daniel Goleman, uno de los principales autores en este campo, argumenta que la IE es esencial para el liderazgo efectivo y la toma de decisiones en las organizaciones. Según Goleman, Mckee, Davidy Gallo (2017), "El uso que los líderes hacen de la inteligencia emocional cuando toman decisiones difíciles es importante para su propio progreso y para el de sus organizaciones" (p. 12). Esto se debe a que las emociones pueden influir en el proceso de toma de decisiones, ya sea a través del aumento de la percepción de riesgo o la capacidad de anticipar las respuestas emocionales de los demás.De ahí la importancia en el manejo de la IEcomo una herramienta en la gestión exitosa de las organizaciones en manos de los líderes, ya que se ha demostrado que su uso la convierte en un factor crucial en la toma de decisiones eficaces y efectivas.

Las organizaciones que promueven la inteligencia emocional entre sus

líderes, al estar en conocimiento del indudable beneficio que esto representa, se abocan a fomentar tanto la autoconciencia emocional como la gestión efectiva de conflictos, en pro de vencer situaciones de alta presión y gran ambigüedad, mediante lasprácticas de escucha activa y autocontrol emocional, teniendo clara la importancia de la resiliencia ante la adversidad, sin dejar de incorporar el feedbackcomo estrategia en la identificación de áreas críticas a ser atendidas, con lo que se mantiene el aprendizaje y el crecimiento constante y determinante de los líderes en su transformación a emocionalmente inteligentes.

Pensamiento estratégico gerencial

El pensamiento estratégico es otro componente clave en la toma de decisiones. Según Mintzberg (1994), "el pensamiento estratégico es la capacidad de ver el panorama general y anticipar el impacto de las decisiones en el largo plazo" (p. 107). Este enfoque no sólo se centra en el análisis de datos y la planificación, sino también en la interpretación de tendencias y la adaptación a cambios en el entorno. Un pensamiento estratégico sólido permite a los gerentes integrar la información emocional y racional para tomar decisiones más equilibradas.

Interrelación entre inteligencia emocional y pensamiento estratégico

De la combinación entre la IE y el pensamiento estratégico se puede lograr una mejora verdaderamente significativamente en el proceso de toma de decisiones acertadas y efectivas. En este sentido, los autores Giner Crespo, Iniesta-Alemán y Suárez (2022) plantean que la IE permite a los líderes interpretar mejor toda la información recibida en la cotidianidad de la organización, lo que a su vez enriquece el proceso

de pensamiento estratégico, ante lo cual refieren que "La inteligencia emocional a través de su atributo o aptitud principal, el autoconocimiento, puede influir positivamente en las decisiones estratégicas." (Giner Crespo, Iniesta-Alemán y Suárez, 2022, p. 408). De allí se deriva la importancia de conocerse a sí mismo y saber actuar como un gerente líder, ya que al manejar la información de modoholístico, existe una enorme garantía de atinar efectivamente con la solución más pertinente.

Aplicación en la gerencia organizacional

En el contexto organizacional, la habilidad para aplicar tanto la IE como el pensamiento estratégico puede tener un impacto directo en la calidad de las decisiones. Según Drucker (2001), "los líderes efectivos no sólo deben poseer un pensamiento estratégico agudo, sino también una alta inteligencia emocional para gestionar las dinámicas de equipo y responder adecuadamente a los cambios en el entorno" (p. 82). La integración de estos dos aspectos representa un impacto significativo ya que permite a los gerentes anticipar problemas potenciales, gestionar conflictos y facilitar una comunicación efectiva, todo lo cual contribuye a una toma de decisiones más informada y adaptable a entornos con niveles de incertidumbre elevados, que limitan el avance fluido de los procesos internos de funcionamiento.

Al dirigir el enfoque hacia la empatía, la autoconciencia y la gestión de las emociones, tanto el éxito como el crecimiento sostenido, serán parte de los beneficios a los que será acreedora cualquier organización, y para quienes tienen como objetivo claro el convertirse en líderes efectivos, es fundamental e indiscutiblemente necesaria la

práctica constante de la autorreflexión, la escucha activa y el manejo de una forma constructiva de las emociones. Ello combinado con acciones estratégicas como el diseño e inversión de programas abocados al desarrollo a nivel personal, la creación de mejores y positivos ambientes laborales donde se valoren las emociones y promueva la colaboración, pueden ser un punto focal clave para potenciar la habilidad de la IE, tan crucial en la actualidad para el liderazgo moderno.

La toma de conciencia sobre los beneficios y ventajas de la aplicación de la IE dada la importancia para una crucial gestión organizacional, genera un impacto positivo en la toma de decisiones estratégicas más acertadas creando relaciones más sólidas en el entorno laboral, ya que permite una adaptación rápida ante las necesidades del mercado competitivo, traduciéndose en altos niveles de satisfacción. Es decir, la toma de decisiones en equipo, mejora drásticamente cuando se promueve un clima organizacional positivo basado en estrategias que permitan cultivar ambientes de trabajo en los que se fomente la expresión de las emociones de forma constructiva, esta libertad del Ser es clave en la transformación positiva del entorno laboral cada vez más cambiante y complejo en la actualidad.

Integración de las habilidades de inteligencia emocional (IE) con el pensamiento estratégico

Las diversas formas en que las habilidades de inteligencia emocional (IE) y el pensamiento estratégico pueden ser combinadas para transformar significativamente la toma de decisiones por parte la gerencia en las organizaciones, haciéndolas más efectivas y adaptativas, se exponen a continuación:

1. **Autoconocimiento y claridad estratégica**

Autoconocimiento: La IE empieza con el autoconocimiento, que implica entender las propias emociones y cómo estas afectan el comportamiento y la toma de decisiones. Este autoconocimiento permite a los gerentes identificar sesgos emocionales que pueden influir en sus decisiones. De tal manera, que al desarrollarse progresivamente la capacidad de detectar situaciones en el entorno laboral y que van más allá de lo conductual por ser de tipo emocional, se genera una formaauténtica de interconectarse con el equipo de trabajo, debido a que con el desarrollo de habilidades como la autoconciencia, gestión emocional y la empatía, se garantiza el logro de toma de decisionesmás estratégicas, acertadas, innovadoras y muy exitosas.

Aplicación en pensamiento estratégico: Cuando los gerentes son conscientes de sus emociones, pueden tomar decisiones más racionales y menos influenciadas por estados emocionales momentáneos. Por ejemplo, un gerente que reconozca que está actuando bajo estrés puede hacer una pausa y considerar el impacto a largo plazo de sus decisiones en lugar de actuar impulsivamente.

2. Empatía y comprensión del entorno

Empatía: Consiste en establecer una verdadera conexión con la necesidad del otro, una solidaridad que crea vínculo entre dos personasy permite a los gerentes comprender mejor las necesidades, preocupaciones y motivaciones de sus empleados y partes interesadas. Esto facilita una comunicación más efectiva y una gestión de relaciones más armoniosa, siendo crucial el desarrollo de la inteligencia emocional, promoviendo la empatía y la confianza en la organización, tomando en consideración

aspectos tanto racionales como emocionales que influyan en la toma de decisiones estratégicas.

Aplicación en pensamiento estratégico: Con una mayor empatía, los gerentes pueden anticipar cómo las decisiones estratégicas impactarán a diferentes partes interesadas y ajustar sus estrategias para abordar preocupaciones y obtener apoyo. Por ejemplo, un gerente que entiende las preocupaciones de sus empleados puede adaptar un plan estratégico para incluir iniciativas que mejoren el compromiso y la moral, pues trata de estar allí presente y consciente de las debilidades de su equipo, ideando estrategias para forjar fortalezas en ellos.

3. Regulación emocional y resiliencia estratégica

Regulación emocional: La capacidad para regular las propias emociones permite a los gerentes mantener la calma bajo presión y tomar decisiones con una mente clara, evitando que el pánico o el entusiasmo influyan de manera negativa en el juicio. La capacidad de comprensión y la gestión emocionaljuega un papel fundamental en la toma de decisionesestratégicasclave, por partede los líderes en las organizaciones, al incrementar los niveles de compromiso, creatividad y rendimiento en las mismas, al permitir que dicha sensibilidad emocional impulse iniciativas y se creen ambientes acogedores y de confianza para laborar.

La experiencia ha revelado que en situaciones críticas, darse el tiempo como gerente líder de escuchar las preocupaciones de los miembros de la organización, gestionando eficientemente las emociones de cada afectado, da una información relevante que contribuye al fortalecimiento de la resiliencia organizacional priorizando el bienestar de empleados y clientes según sea el tipo de organización, lo cual

conduce al éxito y por consiguiente facilita la adaptabilidad en un mercado competitivo siendo estos entornos cambiantes.

Aplicación en pensamiento estratégico: Esta habilidad es crucial durante el análisis profundo y la planificación a largo plazo. Un gerente capaz de regular sus emociones puede evaluar de manera objetiva los riesgos y beneficios de diferentes estrategias, ajustando los planes según sea necesario sin dejarse llevar por reacciones emocionales inmediatas.

4. Habilidades de comunicación e implementación estratégica

Habilidades de comunicación: La IE también incluye la habilidad de comunicarse eficazmente, lo que es fundamental para transmitir visiones y estrategias de manera clara y motivadora.

Aplicación en pensamiento estratégico: Los gerentes deben ser capaces de comunicar sus estrategias de manera efectiva para asegurar la alineación de todo el equipo. Una comunicación clara y emocionalmente inteligente puede facilitar la implementación de estrategias, asegurar el compromiso del equipo y fomentar una cultura organizacional positiva.

5. **Resolución de conflictos y adaptabilidad**

Resolución de conflictos: La IE facilita la resolución de conflictos de manera constructiva debido a que los gerentes que manejan bien las relaciones interpersonales pueden abordar disputas y desacuerdos de manera efectiva, lo que ayuda a mantener la cohesión del equipo y la efectividad organizacional, erradicando de esta manera cualquier foco de conflicto que pudiera presentarse.

Aplicación en pensamiento estratégico: La capacidad para manejar conflictos y adaptarse a las circunstancias cambiantes es esencial para ajustar las estrategias en respuesta a nuevos desafíos y

oportunidades. En este sentido, es importante desatacar que los gerentes que integran la IE con el pensamiento estratégico pueden pivotar sus enfoques según sea necesario y mantener la flexibilidad en sus planes.

Ejemplo de integración en la práctica

Imaginemos un gerente de producto en una empresa tecnológica que enfrenta la decisión de lanzar una nueva línea de productos. El gerente utiliza su *autoconocimiento* para reconocer su entusiasmo inicial por el proyecto y se asegura de que no deje que este entusiasmo nuble su juicio. Emplea su *empatía* para entender las preocupaciones del equipo de desarrollo y de los clientes potenciales, y utiliza esta información para ajustar la estrategia de lanzamiento. Del mismo modo, el gerente también *regula sus emociones* para mantenerse calmado durante la fase de evaluación de riesgos y utiliza sus *habilidades de comunicación* para presentar el plan de manera que motive al equipo y garantice su compromiso. Finalmente, se enfrenta a un conflicto con un proveedor y utiliza su *habilidad en resolución de conflictos* para encontrar una solución que minimice el impacto en el proyecto.

Una vez comprendida la eficacia y efectividad de combinar la IE y el pensamiento estratégico gerencial, y su influencia positiva para idear un abordaje especifico, especialmente en la resolución de conflictos de cualquier tipo, mediante la toma de decisiones acertadas que garanticen la competitividad de la organización, es preciso destacar con mucha responsabilidad, que todo lo anterior queda sin efecto, si no se le presta la debida atención o se subestima la importancia que representa la adecuada conducta que debe adoptar un gerente, ya

que es una cuestión de liderazgo el hecho de ser gerente líder en pleno Siglo XXI y dejar atrás los viejos paradigmas del aún existente gerente jefe. Allí radica lo verdaderamente impactante de los desafíos que implica dicha transición gerencial en pro de las organizaciones, sobretodo en medio de contextos altamente competitivos e inciertos que inciden directamente en la toma de decisiones acertadas y efectivas.

En virtud de lo expuesto anteriormente, se puede inferir que la transición de un "gerente jefe" a un "gerente líder" en pleno siglo XXI enfrenta una serie de desafíos complejos que impiden o ralentizan este cambio fundamental en muchas organizaciones, teniendo en cuenta que este proceso no es sólo un cambio de título o responsabilidades, sino un giro profundo en la mentalidad, en la forma de ejercer el poder, en la relación con los empleados y en la capacidad para adaptarse a un entorno laboral en constante evolución.

A continuación, se presentan los principales desafíos que dificultan esta transición:

1. Mentalidad de control y micro management

Una de las mayores barreras es la persistente mentalidad de **control** que caracteriza al gerente tradicional o jefe. Este enfoque inauténtico, centrado en el poder jerárquico y el control absoluto de cada detalle, ha sido dominante durante décadas y se caracteriza porque el gerente jefe tiende a imponer soluciones desde arriba, manteniendo un enfoque en la supervisión directa, que limita la autonomía y la iniciativa de los empleados.

Por ello, para que se dé la transición a un **"gerente líder",** es preciso soltar este control y empezar a mejorar la confianza dada al equipo de trabajo,

empoderando a los colaboradores para que tomen decisiones y asuman más responsabilidad, lo cual implica una **delegación efectiva** y la creación de un entorno donde la innovación, la creatividad y el pensamiento crítico puedan florecer. Sin embargo, muchos gerentes jefes luchan por dejar de lado esta necesidad de control, ya que perciben la delegación como una pérdida de poder o una señal de debilidad.

2. Falta de desarrollo emocional e inteligencia emocional

El **gerente líder** moderno necesita desarrollar *inteligencia emocional* (Goleman, 1995), una competencia que implica la autoconciencia, la empatía, la autorregulación, la motivación y las habilidades sociales. Siendo estos los factores clave para construir relaciones sólidas, influir de manera positiva en los equipos y gestionar conflictos de manera eficaz, ya que al saber gestionar estos factores la garantía del éxito en la gerencia organizacional está por demás asegurada.

Muchos **gerentes jefes** no han recibido la formación o no han desarrollado estas habilidades blandas y se han mantenido verdaderamente estancados replicando una y otra vez, conductas que ya no encajan con las demandas actuales, debido a que tradicionalmente, el éxito en la gerencia se ha enfocado básicamente en la formación académica, en el dominio de conocimientos técnicos y en las habilidades duras, sin considerar importante las habilidades blanda, lo cual es contrario a lo que demanda el liderazgo del siglo XXI, pues el mismo depende en gran medida, de cómo un gerente interactúa y motiva a su equipo, siendo la falta de desarrollo emocional una barrera significativa que limita la transición hacia el liderazgo.

3. Resistencia al cambio organizacional y cultural

El paso de gerente jefe a líder requiere un **cambio cultural** dentro de la organización, y muchas empresas no están preparadas para ello. En muchas organizaciones, los valores y estructuras de poder tradicionales se mantienen, lo que genera una resistencia generalizada al cambio. Esta resistencia puede venir de la propia alta dirección, que ve en el liderazgo horizontal o participativo una amenaza a su poder, o de los mismos gerentes, que se sienten inseguros o incómodos con el nuevo enfoque.Además, las estructuras organizacionales jerárquicas, que se basan en una cadena de mando rígida, refuerzan la idea de que el poder debe concentrarse en las posiciones más altas, cuya práctica es por ende castrante para el resto de los involucrados en los procesos internos de la organización, lo que choca drásticamente con el modelo de liderazgo distribuido y colaborativo que demanda el siglo XXI.

4. Sobrecarga de información y cambios rápidos

El ritmo de los cambios tecnológicos y la cantidad de información que un gerente debe procesar en el siglo XXI es abrumador. Las transformaciones tecnológicas constantes exigen a los gerentes que se mantengan actualizados y flexibles, lo cual puede resultar difícil para aquellos que están acostumbrados a enfoques más estáticos y predecibles, pues existen muchos gerentes tradicionales que reaccionan negativamente ante cualquier cambio en su área funcional, pues ello implica en muchos casos salir de su zona de confort..

La transición de un gerente jefe a un gerente líder implica una mentalidad de aprendizaje continuo y la capacidad de

adaptarse rápidamente a nuevas herramientas, tecnologías y formas de trabajar. Sin embargo, muchos gerentes se sienten sobrecargados por la cantidad de cambios y la velocidad a la que ocurren, lo que dificulta su capacidad para enfocarse en el desarrollo del liderazgo y la mejora de las habilidades interpersonales, conllevando con ello a retrasos o incompetencia a nivel gerencial que frenan o limitan el desarrollo de potencialidades en pro del avance y competitividad de la organización.

5. Foco en resultados a corto plazo

Los "gerentes jefes" suelen estar orientados a los resultados inmediatos, con una fuerte presión por cumplir con metas financieras y operativas en el corto plazo. Esta obsesión por el corto plazo dificulta que se invierta tiempo y recursos en el desarrollo de las capacidades de liderazgo, que a menudo requieren una perspectiva más amplia y de largo plazo.

El "gerente líder", por otro lado, necesita enfocarse en el desarrollo de las personas, la cultura organizacional y la creación de un entorno que favorezca la colaboración y el bienestar de los empleados. Sin embargo, las presiones de las organizaciones por obtener resultados rápidos pueden desincentivar esta inversión en el desarrollo humano, ya que los beneficios de un liderazgo efectivo no son siempre visibles de manera inmediata.

6. Inseguridad y miedo al fracaso

Muchos "gerentes jefes" han construido su carrera a partir de un enfoque tradicional basado en el control del todo y de las partes, en lo cual a la larga se pierde objetividad de la supervisión, resultando muy incómodo e incierto toda la transformación debido a que el proceso de cambio hacia un liderazgo más

colaborativo y centrado en las personas saca al gerente jefe de su zona confort. Siendo el miedo a perder autoridad, a cometer errores o a no cumplir con las expectativas,una gran limitante que puede frenar el avance hacia un liderazgo más inclusivo y participativo.

Heidegger hablaba del concepto de la **"angustia"** (*Angst*) como una característica inherente de la existencia humana. Aplicado al contexto gerencial, podríamos decir que la transición hacia el liderazgo moderno conlleva enfrentar la angustia de la incertidumbre, del cambio y de la vulnerabilidad, factores muy comunes en la actualidad, por lo que el "gerente líder" debe estar siempre dispuesto a "abrazar la incertidumbre" y ser consciente de su propia finitud y limitaciones, algo que muchos líderes encuentran desafiante, pero que es crucial en esta época de cambios.

7. Falta de modelos de liderazgo auténtico

En muchas organizaciones, existen pocos modelos de liderazgo auténtico a seguir, situación debida a que los gerentes tradicionales, tienden a emular a sus superiores, desconociendo las nuevas demandas a nivel gerencial que se exige en pleno Siglo XXI, siendo esta falta de formación y actualización de la forma de gerenciar y su evolución, lo que sigue perpetuando estilos de liderazgo que no promueven la colaboración o el empoderamiento del equipo de trabajo. La falta de **"mentores"** o ejemplos de líderes que hayan realizado con éxito esta transición, representa una barrera muy significativadebido a que impide avanzar a la par de la evolución y transformación holística de la que es objeto la gerencia en la actualidad.

Los modelos de liderazgo tradicional basados en la autoridad

jerárquica continúan dominando en muchas organizaciones generando un gran estancamiento, así como también, desmotivación, pérdida del capital o talento humano, obsolescencia de los conocimientos, por la escaza formación o inadecuada actualización de saberes,creándose con ello un enorme vacío de ejemplos positivos de líderes que hayan adoptado enfoques más holísticos y participativos. Es por ello que sin referencias claras y adecuadas, muchos de los llamados"gerentes jefes" pueden sentir que no tienen un camino claro hacia el desarrollo de un liderazgo auténtico.

Perspectiva heideggeriana sobre el gerente jefe

Desde una perspectiva heideggeriana, el**gerente jefe** o el **gerente tradicional**, viene a ser un **gerente dominador y mecanicista** con una influencia profundamente negativa sobre el medio ambiente laboral que afecta el desempeño del talento humano, siendo necesario explorar algunos conceptos claves de la filosofía de Martin Heidegger, como el "Gestell" (enfrentamiento) y el "Ser-ahí" (**Dasein**) para poder comprenderlo. En este contexto, un gerente que adopta un enfoque **mecanicista,** tiende a ver tanto a las personas como a los recursos de la organización como simples medios empleados para un fin, lo que Heidegger describiría como un enfoque inauténtico y alienante, planteando entonces cinco (05) conceptos que describen actitudes de esta gerencia tradicional y la afectación negativa que genera su aplicación en los entornos laborales.

1. El concepto de "Gestell" y la deshumanización del trabajo

Heidegger utiliza el término **Gestell** o "enfrentamiento" para describir la actitud que predomina en la modernidad, en la cual el ser humano enfrenta el mundo,

incluidas las personas, como un recurso que puede ser explotado o controlado (Heidegger, 1954, p. 20). Este enfoque mecanicista convierte a las personas en meros **instrumentos** o "recursos", una visión que deshumaniza el trabajo y priva a los empleados de su **ser auténtico**. Desde este punto de vista, un **gerente dominador** refuerza esta alienación, lo que lleva a una inevitable y profunda desconexión entre los empleados y el propósito de su trabajo.

En este contexto, el **desempeño**del talento humano se ve afectado porque los empleados no se sienten reconocidos como personas en su totalidad, sino sólo por su utilidad dentro del sistema productivo, generando con ello una gran insatisfacción, falta de compromiso y una disminución en la productividad. Esta es la razón por la que los empleados, tratados como objetos o "recursos humanos", pierden la motivación para realizar su trabajo de manera creativa o innovadora, ya que no perciben que su aporte tenga un significado más allá del cumplimiento de tareas, alejándose así del sentido de pertenencia con su entorno laboral y de su compromiso en pro del éxito organizacional.

Cita: *"El hombre es, de hecho, 'emplazado' por la técnica moderna a hacer de la naturaleza un recurso. Todo, incluso el ser humano, se convierte en un mero objeto dispuesto para su explotación"* (Heidegger, 1954, p. 22).

2. El impacto sobre el "Dasein" y la autenticidad en el trabajo

Heidegger también introduce el concepto del **Ser-ahí** ("Dasein"), que implica que los seres humanos no son entes aislados, sino seres que existen en el mundo con otros y en relación con su entorno. El "Dasein" auténtico se caracteriza por una forma de existencia que

reconoce esta interconexión y el sentido del ser, mientras que la inautenticidad surge cuando la vida se reduce a una serie de roles predefinidos y estructuras que despojan al individuo de su libertad de ser.

Es por ello, que en un ambiente laboral gestionado por un **gerente dominador y mecanicista**, los empleados experimentan un estado de **inautenticidad**, ya que no se les permite ser seres completos y libres en el trabajo, sino que se les reduce a una función específica dentro de la máquina organizacional. Este tipo de liderazgo, tiene como característica resaltante impedir que el empleado experimente su trabajo como una extensión auténtica de su "Dasein" (Heidegger, 1927/2003, p. 78), por lo que en lugar de ver el trabajo como una forma de realización personal y de relación con el mundo, los empleados lo perciben como un peso impuesto desde el exterior.

Cita: "El 'Dasein' en su existencia inauténtica se aleja de su ser, dejándose absorber por el mundo circundante de las ocupaciones cotidianas, perdiendo así su sentido profundo" (Heidegger, 1927/2003, p. 220).

3. La ausencia de cuidado ("Sorge") y sus efectos sobre el bienestar

Otro concepto crucial en Heidegger es el de **Sorge** o "cuidado", para el que Heidegger argumenta que el ser humano no sólo está "en el mundo", sino que su ser está definido por su capacidad de cuidar de los demás y del entorno. El cuidado es fundamental para el bienestar humano, y cuando éste cuidado está ausente, los individuos sufren una desconexión profunda con su ser y con el mundo.

En este sentido, en el ámbito organizacional, un **gerente mecanicista** que se enfoca en el control y en la maximización de la eficiencia, a menudo **ignora** el aspecto del cuidado, tanto en lo que respecta al desarrollo de las personas como al entorno de trabajo en su conjunto, debido a que este tipo de liderazgo tiende a centrarse en métricas y resultados, en lugar de darle valor a las relaciones humanas, afectando negativamente con ello el bienestar y la satisfacción de los empleados.

Cabe destacar, que sin un entorno de cuidado, los empleados experimentan altos niveles de **estrés**, **agotamiento** y **desconexión emocional** del trabajo, lo que a largo plazo afecta no sólo su desempeño, sino también la "cultura organizacional" (Heidegger, 1927/2003, p. 211).

Cita: "El hombre, en tanto 'Ser-ahí', siempre ya está comprometido en una relación de cuidado con su mundo, y es en esa relación donde encuentra su sentido más profundo" (Heidegger, 1927/2003, p. 241).

4. El desencadenamiento de la alienación y la pérdida de significado

El **gerente dominador** tiende a imponer estructuras rígidas y procedimientos que refuerzan la alienación de los empleados. Este tipo de gestión impone una forma de trabajo en la que el individuo no puede encontrar significado ni conexión con su propia experiencia en el entorno laboral. Desde una perspectiva heideggeriana, esto no sólo afecta el rendimiento, sino que también impide el desarrollo del **potencial humano** y el florecimiento del individuo.

En un contexto donde se espera que los empleados sigan órdenes sin cuestionarlas, y donde se valora más la eficiencia mecánica que la creatividad, los trabajadores pierden la oportunidad de

desarrollar una conexión auténtica con su trabajo y con los demás. Esta alienación puede llevar a la "**rotación de personal**", la falta de innovación y, en última instancia, a una disminución del **desempeño** general de la organización (Heidegger, 1927/2003, p. 156).

Cita: "El hombre se convierte en un extraño para sí mismo cuando su existencia es alienada, reducida a un mero instrumento de la producción y el control, incapaz de encontrar en su trabajo un sentido auténtico" (Heidegger, 1927/2003, p. 156).

5. La falta de apertura hacia el des-ocultamiento ("Aletheia")

Heidegger introduce el concepto de **Aletheia** o "des-ocultamiento", que se refiere al proceso de revelar la verdad oculta. Siendo que en el contexto organizacional, un **gerente líder** debe ser capaz de crear un entorno donde se revele lo oculto: donde los empleados puedan expresar ideas, innovar y ser auténticos en sus interacciones, mientras que un **gerente mecanicista**, por el contrario, inhibe este proceso, imponiendo un marco rígido que oculta las posibilidades creativas y limita la participación activa de los empleados en el desarrollo organizacional.

Este enfoque de ocultación inhibe la innovación y la **mejora continua**, ya que las personas no se sienten seguras ni motivadas para expresar su verdadero potencial., por lo que en lugar de fomentar una cultura de apertura y crecimiento, se impone una cultura de silencio y conformidad, lo que a largo plazo deteriora el desempeño organizacional y la satisfacción laboral (Heidegger, 1954, p. 29).

Cita: "La esencia de la verdad es el des-ocultamiento, y en el ámbito laboral, esto se traduce en permitir que emerjan nuevas ideas y posibilidades, algo que el control

rígido y mecanicista suprime activamente" (Heidegger, 1954, p. 29).

En cada una de las citas extraídas del pensamiento heideggeriano, se puede resaltar, que el mismo se centra en el Ser inmerso en un contexto con el que interactúa en lo cotidiano, siendo éste referido al contexto organizacional o ambiente laboral, y del que va a depender su libertad de ser y pensar o su frustración por ver coartada su capacidad de innovar y crear, además de sentirse utilizado para cumplir propósitos sin considerar su aporte en el desempeño laboral, sintiéndose escasamente valorado y sobretodo dominado, sin derecho a integrarse en la toma de decisiones, la cual está condicionada según la jerarquía y líneas de mando.

Conclusión

Al finalizar este abordajese tiene que la gerencia holística, con su enfoque sistémico, ético y centrado en el ser humano, ha demostrado tener una influencia significativa en el desempeño gerencial en el siglo XXI, dejando clara evidencia que los líderes que adoptan este enfoque, no sólo mejoran los resultados operacionales, sino que también fomentan el bienestar organizacional y la resiliencia frente a los desafíos modernos.

En cuanto a la inteligencia emocional y el pensamiento estratégico, se puede concluir que son componentes críticos en la toma de decisiones gerenciales, por lo que la investigación muestra que la IE es un factorcrucial en el liderazgo efectivo, ya que proporciona las habilidades necesarias para gestionar las propias emociones, comprender las emociones de los demás y establecer mejores relaciones interpersonales, mientras que el

pensamiento estratégico permite a los líderes una visión a largo plazo y un análisis profundo que les permite tomar decisiones más efectivas y adaptativas en las organizaciones.

Es por ello, que quienes han priorizado esta interrelación entre la IE y el pensamiento estratégico, además de fomentarno sólo la empatía en la relaciones interpersonales,también han propiciado y mantenido la comunicación efectiva como factor importante para una adecuada gestión emocional, con lo que se ha logrado una significativa transformación y por ende la creación deambientes de trabajo con elevados niveles de positivismo y buena vibra, trayendo en consecuencia un aumento tanto en las actitudes proactivascomo colaborativasentre los miembros que forman parte de la organización.

La combinación de las habilidades que proporcionan la Inteligencia Emocional y el pensamiento estratégico, no sólo mejora la calidad de las decisiones, ofreciendo una ventaja competitiva significativa, sino que también facilita una implementación más fluida y efectiva de las estrategias organizacionales, además de mejorar el rendimiento organizacional.

Sin embargo, el mayor desafío en la gerencia holística se encuentra en la transición de **gerente jefe a gerente líder en el siglo XXI,** ya que radica en la necesidad de un cambio profundo de mentalidad, en el que el control y la técnica den paso al **cuidado** y la **autenticidad**. La dificultad que se debe afrontar está asociada a la resistencia al cambio, tanto a nivel individual como el organizacional, además de la falta de inteligencia emocional, y a las presiones externas que imponen resultados a corto plazo. El ritmo vertiginoso del entorno laboral moderno y la

ausencia de modelos de liderazgo auténtico, también dificultan esta transición, ya que sólo aquellos gerentes que sean capaces de abrazar el cambio, delegar con confianza y centrarse en el desarrollo humano lograrán realizar esta transformación con éxito y estar a la altura de los desafíos del siglo XXI.

Y para finalizar, reflexionando a través de una perspectiva más filosófica, se puede mencionar cual es la perspectiva o postura heideggeriana, ante un gerente dominador y mecanicista, el cual sin lugar a dudas, afecta negativamente y de modo significativo el desempeño del talento humano, al reducir a las personas a simples herramientas de producción, privándolas de su autenticidad y de la capacidad de experimentar el trabajo como una extensión significativa de su "Ser". La falta de cuidado, la alienación, y la imposición de un control excesivo crean un ambiente en el que el potencial humano se ve sofocado y el desempeño disminuye debido a la desconexión emocional y la pérdida de sentido.

Concluyendo entonces que para que el talento humano florezca en el siglo XXI, se necesita un enfoque de liderazgo más auténtico, basado en el "cuidado" y la "apertura" hacia la verdad y la creatividad.

Referencias Bibliográficas

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). ***The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies***. W. W. Norton & Company.

Covey, S. (2004). ***The 7 habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change***. Free Press.

Drucker, P. F. (2001). ***The essential Drucker: The best sixty years of Peter Drucker's essential writings on management***. HarperBusiness.

Elkington, J. (1997). ***Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business***. Capstone.

Giner Crespo, Vicente, Iniesta-Alemán, I. y Suárez, L. (2022). ***La influencia de la inteligencia emocional en las decisiones estratégicas: la lección de Delfos***. En: Bermúdez Vásquez, M. y Chaves Montero, A. (Coords.) (2022). ***Investigación y transferencia de las ciencias sociales frente a un mundo en crisis***. Capítulo 17. p. 394-413. Dykinson, S.L. Madrid, España. Tomado de: https://www.researchgate.net/publication/363947367_La_influencia_de_la_inteligencia_emocional_en_las_decisiones_estrategicas_la_leccion_de_Delfos_Capitulo_17_p_394-413

Goleman, D., Mckee, A., David, S. y Gallo, A. (2017). ***Inteligencia emocional***. Editorial Reverté, S. A. Barcelona, España.

Heidegger, M. (1927/2003). ***Ser y tiempo***. (J. E. Rivera, Trad.). Santiago de Chile: Editorial Universitaria.

Heidegger, M. (1954). ***La pregunta por la técnica***. Buenos Aires: Losada.

Kotter, J. P. (2012). ***Leading change***. Harvard Business Review Press.

Mintzberg, H. (1994). ***La estructura de la organización: Un enfoque de gestión estratégica***. Editorial McGraw-Hill.

Mintzberg, H. (1994). ***The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, and planners***. Free Press.

Senge, P. M. (1990). ***The fifth discipline: The art and practice of the learning organization***. Doubleday.