## UNA MIRADA REFLEXIVA DESDE LA OPTICA DE LA GERENCIA HUMANISTA

**Autora: Maryoly Blnaco de M.**

**RESUMEN**

El propósito es reflexionar sobre el enfoque humanista, el cual ha venido tomando mayor relevancia en el contexto gerencial. En la actualidad, las nuevas tendencias gerenciales influyen como elementos cambiantes del entorno la cual representa sustentos epistemológicos para combinar las capacidades de los gerentes y las organizaciones para ensamblarse como tejidos corporativos a la gerencia, que permita afrontar los retos y desafíos del entorno gerencial. Se toma como hilo teórico a Echeverría (2003) quien plantea la comprensión del mundo y los seres humanos a través del lenguaje. De esta manera se revisa la concepción histórica del humanismo desde el paradigma científico - mecanicista y relaciones humanas focalizando como se visualiza el hombre desde la concepción de estos enfoques administrativos develando que en las mismas el hombre siempre ha estado presente, hasta abordar la gerencia humanista.

Palabras claves: gerencia humanista, científico- mecanicista, lenguaje, el centro del ser.

## A REFLECTIVE VIEW FROM A HUMANISTIC MANAGEMENT PERSPECTIVE

**ABSTRACT**

The purpose is to reflect on the humanistic approach, which has been gaining more relevance in the managerial context. At present, the new managerial trends influence as changing elements of the environment which represents epistemological supports to combine the capabilities of managers and organizations to assemble as corporate fabrics to management, which allows to face the challenges of the managerial environment. Echeverría (2003), who proposes the understanding of the world and human beings through language, is taken as a theoretical thread. In this way, the historical conception of humanism is reviewed from the scientific-mechanistic paradigm and human relations, focusing on how man is visualized from the conception of these administrative approaches, revealing that man has always been present in them, until humanistic management is approached.

Key words: humanistic management, scientific-mechanistic, language, the center of being.

Introducción

Las organizaciones están inmersas en una sociedad sometida a procesos continuos de cambios; tales transformaciones se dirigen desde la concepción de estructuras rígidas, burocráticas, con predominio del uso del poder para el dominio de los trabajadores con prevalencia hacia la productividad por encima del bienestar humano; sin embargo la gestión debe apuntalar a la flexibilización de las estructuras, implementación de procesos orgánicos, cuyo interés ponga en evidencia al humano con el fin de equilibrar el bienestar laboral de sus colaboradores. Es por ello la diversidad de visiones o paradigmas gerenciales, uno que en especial destaca y es de mi interés, es el pensamiento humanista, cuyo enfoque se centra en el ser humano.

Si bien es cierto el aspecto humano en las organizaciones no es algo nuevo, se evidencia que aún existen vestigios de las tendencias centradas en el aspecto económico característica del pensamiento Tayloriano del siglo XX, cuyo énfasis fue alcanzar mayor eficiencia en las organizaciones restándole importancia al factor humano, tendencia que privo a sus trabajadores de su libertad, dignidad y satisfacción al trabajo.

De acuerdo con lo anterior, las tendencias gerenciales del siglo XXI exigen flexibilidad, adaptación a los cambios del entorno, disposición al trabajo en equipo, liderazgo amoroso, cuyo esfuerzo este dirigido al talento humano como sujeto que tiene necesidades y expectativas, motor de impulso para la ejecución de los procesos gerenciales. Sin embargo aún prevalece en las organizaciones, gerentes que le restan importancia al factor humano.

Es interesante observar en las instituciones el creciente interés en la búsqueda del equilibrio entre el humanismo y la productividad; sin embargo la balanza se dirige hacia el lado de la productividad. Tales razones tienen un mayor predominio, tomando en consideración quizás, si no prevalecen no sobreviran al contexto turbulento e incierto que permean a las organizaciones en pleno siglo XXI. Cabe preguntarse, acaso ¿los gerentes olvidan al sujeto que tiene necesidades y expectativas, quien es el brazo ejecutor de las diferentes actividades que contribuirán con la productividad?

De allí que el presente ensayo pretende reflexionar sobre el enfoque humanista, el cual ha venido tomando mayor relevancia en el contexto gerencial. Para ello se presenta un breve recorrido como se visualiza la presencia del hombre desde las concepciones administrativa, develando que en las mismas el hombre siempre ha estado presente. Posteriormente ahondare en la episteme de la comprensión humanista el cual se ha posicionado en un elemento favorecedor desde la inter y transdiciplinaridad de la gerencia.

Visión del hombre desde la óptica humanista en los diferentes pensamientos administrativos

El hombre ser racional, integral, versado de aptitudes y capacidades, es considerado un ser holístico, quien se ha venido conformando en sistemas de organización para ir formando grupos que le permitan de alguna manera satisfacer sus necesidades a través de la consecución de bienes y servicios así como el fomento de las relaciones sociales, permitiendo su desarrollo y bienestar. Toda vez que este sujeto desempeña diferentes roles de acuerdo a sus habilidades y conocimientos permitiendo el fortalecimiento de diferentes sectores económicos.

Gibson citado por Moya (2003, p. 8) afirma, "la grandeza original del hombre y la grandeza del hombre creado por Dios a su imagen y semejanza, con una posibilidad siempre abierta para su desarrollo", sin duda el referido autor centra su opinión en las virtudes del hombre desde una postura religiosa reconociendo el humanismo cristiano. No obstante, en el desarrollo de la humanidad el hombre siempre han estado presentes, pero desde la cosmovisión a lo largo de la historia. Citar filósofos occidentales como Sócrates, Platón y Aristóteles quienes versaron sus apreciaciones en ver la administración y el hombre destinado a una la sociedad para la época. En cada enfoque germinaba la intencionalidad de dar la importancia del hombre dentro de la administración.

Haciendo remembranza a Fayol (1961), pionero de la Teoría Clásica, es considerado al lado de Taylor uno de los fundadores de la Administración, su legado puede ser aplicado en cualquier tipo de organización o empresa ya que se basó en procedimientos universales. Sin duda, sus aportes permitieron centrar las bases para la gerencia. Introduciendo la organización del trabajo con base a estructuras administrativas con una concepción de racionalidad absoluta del ser humano. Esta teoría puso énfasis en la productividad y la ignorancia de los factores motivacionales humanos condujo a que sus postulados llevaran a la explotación de los trabajadores.

En su libro los principios de la Administración Científica Taylor refieren exclusivamente a la racionalización del trabajo de los obreros, luego se centra en la definición de principios aplicables a todas las situaciones de la empresa. De allí que, la organización racional del trabajo se basa en el análisis del trabajo operacional, en el estudio de tiempos y movimientos, en la división de las tareas y en la especialización del trabajador. Se buscaba la eliminación del desperdicio, la ociosidad de los obreros y la reducción de los costos de la producción. El diseño de tareas hacía énfasis en el trabajo simple y repetitivo de las líneas de producción y de montaje, la estandarización y las condiciones de trabajo que aseguran la eficiencia. (Taylor, 1984).

Por otra parte Fayol se preocupó por definir las funciones básicas de la empresa, el concepto de administración (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar) y los

llamados principios generales de la administración como procedimientos universales, aplicables en cualquier tipo de organización o empresa. Para Fayol, existe una proporcionalidad de la función administrativa, que se reparte en todos los niveles de la empresa.

Ahora bien, considero que la presencia del hombre en estas corrientes del pensamiento administrativo es puesto de manifiesto cuando se hace uso de la explotación del mismo, no hubo interés en satisfacer sus necesidades sino que es visto como un objeto, es decir una "máquina" que le permitía a la organización elevar su productividad y por ende sus ganancias. Medina y Ávila (2002:263) afirman que "su principal limitación se concentra en el hecho de considerar al trabajador como un ser interesado sólo en el aspecto económico, ignorando las necesidades de éste de satisfacción laboral y relaciones sociales, así como sus frustraciones e insatisfacciones". Allí queda develado que la persona era considerado un engranaje perfecto para la máquina que produce ganancias propios de la época post industrial negando los factores motivacionales del sujeto, sin prestarle importancia a sus necesidades como humano con prevalencia al espíritu dominador.

Proseguimos con la teoría burocrática, cuyo representante es (Weber, 1964), quien sustenta su modelo burocrático regido por leyes impersonales controladas mediante la autoridad, y la organización se basa en la racionalidad de todos sus miembros, que actúan en base a su compromiso y obediencia (Ramírez, 2000). El hombre nuevamente sigue tomando presencia, pero se requiere que desarrolle una aptitud técnica necesaria para que la burocracia se desarrolle, es decir el proceso administrativo sigue siendo mecanicista.

Desde estas dos posturas teóricas, la autora puede distinguir similitudes en cuanto a la visión que tiene del hombre, ya que su valor objetal permite el logro de objetivos, es el "hombre económico" es decir Taylor trata de maximizar la productividad y por ende las ganancias olvidando las necesidades de los trabajadores mientras que Weber trata de maximizar la eficiencia, pero ambos restringen la libertad de la persona, la autonomía y su dignidad. Es decir una visión mecanicista, centrada en el trabajo.

Afirmo por demás, que estos paradigmas apuntalan hacia el ejercicio de roles de manera unilateral, convirtiéndose el gerente en el protagonistas del proceso administrativo colocando en última instancia al hombre, ellos funcionan como un todo. Como plantea Almanza y otros (2018: 8) "todo el personal trabaja hacia una meta que comparten y se fijan en función de la productividad".

Teniendo en cuenta que Max Weber centró su atención de una forma metódica y sistemática en búsqueda de continuidad basada en el cumplimiento de las normas, dividiendo las tareas en base al manual de organización y

ejercicio del poder mediante la dominación legal, ejerciendo la autoridad mediante sanciones o castigos para el logro de la obediencia. (Castillo, 2013)

De hecho el poder y la autoridad establecen situaciones de sometimiento y exigencia en las relaciones con el trabajador. Allí entra en juego el dominio del hombre por parte del gerente para el cumplimiento de ganancias en las instituciones. El uso del ejercicio del poder es de sometimiento.

Desde esta corriente del pensamiento administrativa se considera el trabajador como un ser humano sensible e inteligente para el desarrollo de competencias y conocimiento. En ese sentido se manifiesta al hombre como ser racional que posee capacidades intelectuales y operarias para echar adelante la productividad de una organización. En síntesis la mirada del hombre desde estas corrientes era rígida y mecanicista.

Ahora bien, dadas estas consideraciones emerge la corriente del pensamiento de las relaciones humanas a partir de 1920, como resultado del movimiento político - social - económico de la época, la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo a la cual los empleados debían someterse, el cambio de la cultura agrícola a la cultura industrial y las críticas a la Teoría Clásica de la Administración como respuesta a la necesidad de una perspectiva teórica que considerara la parte humana de las organizaciones, para aminorar la alta tendencia al aprovechamiento y la explotación del trabajo que existía en el enfoque clásico, producto del empleo de métodos rigurosos, científicos y precisos a los que debían subyugarse ineludiblemente los trabajadores.

Es así como se inicia en los Estados Unidos la Teoría de las Relaciones Humanas. Sus estudios están enfocados a la conducta del hombre en las organizaciones; se concentra en la administración de las personas, enfatizando la importancia del elemento humano, siendo la base de las actuales corrientes administrativas y posteriormente la teoría del comportamiento.

Es de interés acotar que del estudio del comportamiento humano se ensambla la concepción del hombre social, permeada de normas sociales influyendo en su desempeño. Para Mayo (1933), este concepto se sustenta en las siguientes premisas: a) los trabajadores son seres sociales que poseen sentimientos, deseos y temores, por lo tanto, la actuación en el trabajo, es el resultado de numerosos factores motivacionales; b) los grupos donde interactúan los individuos son un factor clave de motivación para los trabajadores; y c) las reglas del grupo constituyen un dispositivo que regula el comportamiento de los trabajadores y controla de modo informal los niveles de producción

Es evidente de que el enfoque humanístico, se sustenta en la ciencia de la psicología, ocupándose en

primera instancia de la preocupación por el hombre y su grupo social. Su énfasis fue en los aspectos psicológicos y sociales. Sus representantes hicieron sus aportes al hecho motivacional, liderazgo, citando algunos de sus representantes: Maslow (Estados Unidos, 1908-1970), con la jerarquía de necesidades, Herzberg con la teoría motivacional, Mc Gregor (teoría X , Y), entre otros .

Sin embargo, aunque hubo interés en mejorar las condiciones laborales del trabajador orientadas a garantizar seguridad laboral así como motivación e incentivos en los trabajadores, no es menos cierto que aún prevalecía el interés en el aspecto productivo. De hecho fue un movimiento que surge como contraposición a la teoría clásica y burocrática de la administración. Además influye el contexto histórico que vivía Estados Unidos como fuerza productiva orientada al capitalismo como base de la economía, con predominio a la explotación de la mano del hombre. No fue suficiente el resurgimiento de esta corriente filosófica, pero enrumbo el camino científico para la investigación en las ciencias sociales y el surgimiento de nuevos paradigmas en la gerencia. Pero nos preguntamos ¿se sigue colocando al hombre como un "objeto" para lograr altos niveles productivos en la gerencia?

Como lo he destacado a lo largo del texto, la gerencia del siglo XXI ha estado presionada por los cambios bruscos e impredecibles del entorno, sometidos a la globalización y al avance tecnológico, donde la revolución tecnológica en países desarrollados ya ha sustituido la mano del hombre por la robótica. Permaneciendo ancladas en una perspectiva mecanicistas, con la utilización de prácticas gerenciales de tendencias racionalistas, con el predominio de patrones burocráticos, desprovistas de una interrelación humana amplia que permita el desarrollo de la persona.

Indudablemente la gerencia aún conserva la línea de administrativo tradicional, rígido, donde lo importante es la eficacia e efectividad, restando poco interés a lo humano de sus trabajadores. Chacón (2011:18), destacó: algunos gerentes "no laboran en las perspectivas humanas, administrativas y de dirección para el logro del riesgo operacional, calidad de la información, cooperación entre las oficinas, gestión e incremento de relaciones interpersonales. Esto pareciera que algunos gerentes, según Verde (2013:19) "no muestran las competencias gerenciales humanas, requeridas para el desarrollo del trabajo en equipo, motivando hacia el trabajo." Pareciera que existe un dualismo, es decir hoy son "humanistas", considerados y pacientes, dedicados con tesón a impulsar el desarrollo de su gente; pero mañana son de nuevo autoritarios, impacientes e irascibles, ante la "imposibilidad" de que su gente cambie.

Sin embargo el gerente asume su liderazgo, con competencias y

habilidades técnicas, cognitivas y sociales que le permitan en conjunto con su equipo al logro de los objetivos organizacionales, fomentando la capacidad inventiva en sus colaboradores y permitan funcionar como un todo armónico que explore las verdaderas capacidades del "ser" que habita en cada trabajador para que juntos enfrenten los cambios y retos propios del contexto en que se sitúa la actual gerencia.

En la opinión de Alvear (2019), las organizaciones propenden el desarrollo de personas idóneas con competencias no solo técnicas, sino actitudinales, que le permitan a la organización el cumplimiento de sus objetivos y metas. El gerente necesita de competencias específicas o individuales para saber gerenciar las empresas, tomar decisiones acertadas, influir, guiar u orientar al personal para su crecimiento profesional y humano, no solamente a través del estímulo social, sino también comunicándose efectivamente con los demás, generando elementos motivadores o de compromiso para trabajar con ellos.

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. Por lo que se requiere un líder que desarrolle competencias centrados en el ser de sus colaboradores. Citando a Castillo (2005:72)" la gerencia requiere de un líder con un pensamiento diferente, dotado de competencias claves para el desarrollo eficaz de su misión".

Apreciar al ser humano como elemento estratégico dentro de la gerencia, requiere que se implemente nuevas formas de gerenciar. 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, concibiendo a los trabajadores de forma diferente de manera que influya en el logro de resultados superiores. 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.

La gestión humanista centrada en la gestión del "ser" propicia la libertad con responsabilidad, la toma de decisiones compartidas, donde los trabajadores no tengan un horario fijo, que puedan estar trabajando en el área acorde a sus habilidades o simplemente trabajar desde su casa. Este modelo de trabajo es usual en las concepciones gerenciales a nivel mundial. Pero los

gerentes no se atreven a cambiar sus posturas tradicionales, temen que si ceden pierden autoridad. Un estudio de Gallup (2017) relacionado con la felicidad con el trabajo ejecutado revelo que sólo el 12% de los empleados latinos se encuentra comprometido con su trabajo, el 60% está desconectado y el 28% no disfruta de sus labores. Esta falta de inspiración corresponde a un sistema deshumanizado que se ha basado en una estructura jerárquica de supervisión y control que no sólo es costosa sino incapacitante, dado que limita a los integrantes de las organizaciones en su autonomía, autogestión y creatividad.

Ahora bien, la prevalencia del gerente autoritarios dentro de las organizaciones impiden de alguna manera el auge de la gerencia humanista centrada en el ·ser" por restarle importancia o porque estos perciben que pierden la autoridad ante los empleados, considerándolo que estos están en las organizaciones para que obedezcan, siguen tradicionalmente los jefes sentados en pedestales, alejados del bienestar de sus empleados. Tales comportamientos afectan de manera negativa a los seres humanos que laboran en las organizaciones. Crozier, (citado en García 2011:169) menciona que el rol del dirigente no es el de dar órdenes imperativas y de imponer reglas de costumbres que lo haga posible, el jefe debe convertirse en un verdadero animador en lugar de dirigir desde su oficina, él debe ser capaz de dar confianza a los colaboradores, de ayudarles, de facilitarles sus tareas y de permitirles a través de estas tareas afirmar su personalidad.

La gerencia humanista centra su interés en conocer a la gente que labora en las organizaciones, además de potenciar sus capacidades, permitiendo la participación y empoderarlos para integrarlos a los diferentes procesos de la organización. El líder conoce las fortalezas e intereses de sus empleados. Este paradigma valora a los seres humanos, considerándolos como el activo más importante, por lo que su interés está volcado en ellos. Moreno (2021) afirma que 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. Esto nos hace pensar, que las organizaciones se sitúan en un plano de competencias ante otras organizaciones y para lograr el éxito deben ser más humanas. Por lo que la humanización debe ser su centro y el marco de los niveles de productividad de la organización.

No cabe duda que con el argumento anterior, los gerentes que se preocupan por el bienestar de los miembros de la organización, obtienen mejores resultados y menos conflictos, ganando la lealtad y compromiso de su gente, lo que les reporta beneficios incalculables. Estos gerentes han entendido que su

personal cuenta con talentos individuales, que bien conducidos, direccionarán en pro de la empresa, creando "talento organizacional" y mejorando su competitividad, permitiendo generar un ambiente laboral en bienestar.

En ese orden, la gerencia humanista valora la naturaleza humana como un ser holístico que lo sitúa en equilibrio; este sujeto se percibe como individuo que se adaptan al avasallante mundo tecnológico y del conocimiento, dotado de capacidades inventivas que contribuye a la innovación y transformación. Doménec (citado en Rosero, 2012) sostiene que "la gerencia enfatiza en la condición humana y está orientada al desarrollo de las virtudes humanas, en todas sus formas, en toda su extensión.".

Cabe destacar que las personas que trabajan en las organizaciones, deben sentir el compromiso y lealtad hacia la misma, dándole sentido al trabajo que realizan, el cual se pone de manifiesto por la voluntad placentera y armónica de en la ejecución de sus tareas, sintiéndose libres en las tomas de decisiones como participes del proceso. Seres que tienen sentimientos y emociones, y hay que comprender sus comportamientos comprimidos influenciados quizás, por los factores avasallantes del entorno. Por otro lado, la comunicación es un elemento importante en este proceso dentro de un clima de respeto, armonía y autodeterminación. A través del lenguaje generamos en los colaboradores actitudes y/o comportamientos que el gerente puede analizar para conocer los sentimientos y emociones.

Por lo que considero necesario conocer a la gente que labora en las organizaciones, conocer su entorno familiar, sus intereses, gustos y disgustos, permitirá ampliar el abanico social y ofrece una perspectiva más amplia de ese ser humano que opera en las organizaciones.

Por lo que el gerente debe fomentar un ambiente laboral en armonía. El interés de crear dicho ambiente permitirá fijar expectativas en las personas, generando compromiso por lo que hacen. Martínez, (2012) empresario Venezolano de una reconocida empresa de desinfectantes hospitalarios solía hacer reuniones sociales en épocas especiales donde participaban todos los empleados de los distintos niveles gerenciales permitiendo compartir rato ameno de su personal. En palabras del referido empresario "conozco a través de estos encuentros a la gente que trabaja en nuestra empresa". Citando a Fisher (2011), manifiesto que lo expresado, constituye en este momento mi verdad, ella afirma "que los estilos humanos hacen posible cualquier forma de verdad".

No hay duda, el discurso administrativo tradicional, enfrenta hoy, desafíos que implican el desarrollo de una nueva construcción del conocimiento administrativo, pues la ubicación del hombre en la organización, de acuerdo

a las actividades que realiza y las experiencias hasta hoy vividas en el campo organizacional, invitan a empezar, por el reconocimiento de lo humano que está presente en el inevitable choque de intereses expresado aquí, lo anterior, seguramente, permitirá reforzar el hecho que mediante un cambio del orden social, se puede garantizar un aumento en los niveles de vida (Heilbroner,1968).

Como lo he venido señalando han surgido nuevas corrientes referidas a la gerencia humanista centrada en el ser, que relaciona la comunicación, las emociones, una de ellas es la propuesta por Echeverría (2000), que plantea la comprensión del mundo y los seres humanos a través del lenguaje. Los postulados básicos de este enfoque son los siguientes: 1) se interpreta a los seres humanos como seres lingüísticos, en ellos existen tres dominios primarios: el del cuerpo, la emocionalidad y el lenguaje, pero éste último es el que le da sentido a la existencia, porque a través de él es posible el acceso a los dominios no lingüísticos. 2) se interpreta que el lenguaje es generativo, este postulado niega la idea que el lenguaje tiene un papel pasivo o descriptivo que sólo se limita a describir una realidad, porque el lenguaje es acción, por lo tanto, puede crear realidades e intervenir en la creación del futuro. 3) se interpreta que los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él, los individuos nacen con la capacidad de participar activamente en el diseño de su propia forma de ser, esto permite una gama de posibilidades acerca de su propia creación, siendo precisamente el lenguaje el que ofrece esas posibilidades, contribuyendo de esta manera, a que el individuo tenga dominio sobre el diseño de tipo de ser en el que quisiera convertirse.

Al respecto, considero elementos importantes los señalado por Echeverria que permitirán al gerente conocer a sus trabajadores como es el lenguaje del cuerpo a través del lenguaje no verbal y las emociones. El gerente puede asumir una actitud comprensiva, estableciendo una sinergia perfecta entre gerente y colaboradores. Como fenómeno lingüístico representa un esfuerzo por ofrecer una nueva interpretación de lo que significa ser humano.

El lenguaje, por lo tanto, no sólo nos permite describir la realidad, el lenguaje crea realidades. La realidad no siempre precede al lenguaje, éste también precede a la realidad. Es importante comprender que el gerente debe tomar en consideración lo expresado por este autor para darle una comprensión al lenguaje de sus trabajadores. Es interesante que el gerente maneje situaciones que ocurren en sus trabajadores para ayudar a potenciar sus fortalezas creando un clima laboral armónico además de potenciar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

Desde esta perspectiva, en la gerencia humanista requieren de gerentes orientados a vislumbrar su responsabilidad por la vida de tantas

personas a su cargo, quien cuenta con competencias: el escuchar, hablar y observar, que le facilitan a los individuos hacerse cargo de sus propias inquietudes y romper con las barreras que limitan el cambio y la transformación, para así alcanzar objetivos que parecían inalcanzables y lograr el desarrollo organizacional. Esta es una habilidad que el gerente del siglo XXI debe aprender a desarrollarla y empoderarse de ella para lograr una comprensión de sus colaboradores. Es aquí donde el Gerente debe emprender su accionar, haciéndose cargo de sí mismo y luego comprometiéndose en una relación de ser a ser, con su entorno, con la organización, con la cultura organizacional; en definitiva con un entorno dinámico, cambiante inacabado, para ello el Gerente debe comprometerse a crear nuevos patrones de pensamiento, ensayar nuevos estilos de comportamiento, ello coadyuvará a generar nuevas formas de conocimiento, a flexibilizar el pensamiento de tal manera que, propicie la innovación esperada en esa especificidad.

Considero, el gerente debe potenciar las capacidades de los trabajadores para lograr un trabajo con eficiencia comprometida y empoderada con los objetivos de la organización. Es así, que Echeverría (2000:97), destaca que "el coaching ontológico "permite comprender en profundidad cómo actuamos, nuestros logros y fracasos, nuestras dificultades, nuestras interrelaciones, en suma, comprender mejor nuestra existencia como seres humanos (.,,) las acciones que cada persona es capaz o no de realizar determinan los resultados que obtiene" … debe ser alguien capaz de identificar los obstáculos que obstruyen el desempeño y aprendizaje de su gente y desarrollar intervenciones capaces de disolverlos".

Kronfly (2005), plantea que el paradigma humanista se encuentra en una crisis fundamentada en la incapacidad de explicar y proponer soluciones en relación con la contraposición que se observa entre lo que se manifiesta en el discurso del citado paradigma frente a las prácticas administrativas. Esto es visto como una anomalía de los "humanismos" pues realmente las prácticas se ven afectadas también por las condiciones de las relaciones del contexto, un entorno de conflictos, violencia, descomposición de los núcleos familiares, entre otros. Por otro lado, se pregona un humanismo antropocéntrico, qué exalta la superioridad del ser humano, entre otras "razones", por su racionalidad.

Reflexiones finales

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.

Como se intentó reseñar a lo largo de estas líneas, vemos con esperanza que un enfoque humanista en el abordaje de los estudios e investigaciones en el campo gerencial, ayudan a una comprensión cada vez más holística e interdisciplinaria que redundará en el mejoramiento de la ciencia administrativa, en la formación de profesionales y su impacto en los entornos laborales y empresariales. El enfoque de la gerencia humanista se centra en potenciar la capacidad humana de una organización, apuntalando a una adecuada comprensión de su lenguaje y emociones para potenciar en los colaboradores su desarrollo personal, bajo una adecuada relación, trato digno libre, autoconfianza, autonomía, participativo y respeto a su dignidad humana que promueven la acción comprometida con resultados superiores aunado a la construcción de organizaciones más estables, eficientes y humanas.

Desde esa caricia gerencial, el trabajador se sentirá comprometido con la institución, considera desde su interioridad que es valorado por la gerencia, es tomado en cuenta y se le reconoce su trabajo, capacidades y limitaciones. Es una manera de retener y potenciar el talento humano en las organizaciones.

La diáspora del talento humano profesional en las instituciones, a veces lo produce el gerente por el trato, poco reconocimiento, relaciones hostiles, entre otros. Nos hace reflexionar, en el liderazgo que asume el gerente, quien se convierte en el ejemplo a seguir por los colaboradores, pasando a ser simples jefes, a una persona potenciadora del amor y el entusiasmo, y quien convierte la gente ordinaria en gente extraordinaria..

No existen recetas mágicas para gerenciar, pero si es necesario la presencia de un líder dentro de las organizaciones que se gerencie a sí mismo y desde esa concepción direccione su potencial a los colaboradores que hacen vida en su institución, que lo haga más humano, noble de sentimientos en la conducción de un ambiente gerencial participativo y motivador.

En este sentido, las empresas, para poder competir con éxito y de forma sostenible en el nuevo entorno, deberán ser 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 organizaciones.

Referencias bibliográficas

Alvear, L., Luna, O., Navarro, S. y Salas, B. (2019). Estilos de liderazgo de la alta dirección en industrias exportadoras de Barranquilla. Revista Venezolana de Gerencia (RVG), 24(86), 575-591

Castillo, V (2013). Teorías de las organizaciones. D.F., México. Trillas.

Castillo, J (2005). Gerencia del siglo XXI .Revista EAN No. 54 mayo - agosto de p. 59 - 83.

Chacón, (2011). Educación. Editorial Diena

García, O (2011) Una aproximación a la gerencia del siglo XXI. Cuadernos de Administración • Universidad del Valle • Volumen 27 • No. 45 • Enero-Junio

Drucker, P. (1998). La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas. Buenos Aires, Argentina: Ateneo.

Echeverría, R. (2003). Coaching: Una competencia a desarrollar en las organizaciones. Recuperado de: https://www.newfieldconsulting.com/

Fisher, M. (2011). Conferencia Central "El acontecimiento entre lo inolvidable y lo inesperado. I Congreso Internacional y del Caribe. Fenomenología, un escenario reflexivo en la investigación del Programa Doctoral. FACE. UC.

Jiménez, A; Calderón, R y otros (2018) Teorías clásicas de las organizaciones y el Gung Ho Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 22, núm. 1, Universidad Nacional de Misiones, Argentina Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357959311001

Taylor., F (1984) Management Científico. Biblioteca de Dirección de Empresas. Barcelona: Ediciones Orbis,

Marín, H. (2004). La gerencia del cambio en contextos de globalización. Revista de Ciencias Sociales (Ve), X(1), 9-27. http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/25057/25670

Medina Macías, A y Ávila Vidal, A (2002) Evolución de la teoría administrativa. una visión desde la psicología organizacional. Vol. 19. Nº 3

Montilla, M, López, W y Espinoza, N. (2007) Estudio de la conceptualización del hombre desde la perspectiva de las teorías organizacionales ACADEMIA - VOL. VI. (12) 73 - 91- Julio - Diciembre

Moreno, J (2021) La incidencia de la gerencia humanista en la construcción de organizaciones inteligentes .Documento en línea https://aulavirtual.web.ve/revista/ojs/index.php/aulavirtual/article/view/98/232

Rosero, L; (2012). Liderazgo transformacional y Gerencia Humanista. Disponible en:

https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4107/RoseroLeidy2013.pdf;jsessionid=42BD24DF1A99B44FA2305377A99981E8?s) Bogotá. Colombia

Velásquez, F (2002) Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo Estudios gerenciales Vol. 18 N° 83 Colombia