



LA EMPRESA HUMANISTA EN LA ERA DE LA COMPLEJIDAD

The humanistic organization in the complexity era

HELENA LÓPEZ-CASARES PERTUSA
Universidad Europea, España

KEYWORDS

*Humanism
Organizations
Complexity
Change
Critical thinking
Leadership
Mental flexibility*

ABSTRACT

The change in the digital and complex society requires the elaboration of a business philosophical framework adapted to the new paradigm of the 21st century. The company is a modern institution of enormous influence and power and reveals itself as an agent of change, creator of realities, driver of innovation and catalyst of transformation and personal development. The new business cultures must focus on the person as source of advancement and progress. Humanism is the current that acquires meaning and protagonism to enhance the role of man and women in a fast, complex, uncertain, changing and turbulent context.

PALABRAS CLAVE

*Humanismo
Empresas
Complejidad
Cambio
Pensamiento crítico
Liderazgo
Flexibilidad mental*

RESUMEN

El cambio en la sociedad digital y compleja requiere de la elaboración de un marco filosófico empresarial adaptado al nuevo paradigma del siglo XXI. La empresa es una institución moderna de enorme influencia y poder y se revela como un agente de cambio, creador de realidades, impulsor de innovación y catalizador de la transformación y el desarrollo personal. Las nuevas culturas empresariales han de poner el foco de atención en la persona, como fuente de avance y progreso, siendo el Humanismo la corriente que adquiere sentido y protagonismo para potenciar el papel del hombre y de la mujer en un contexto veloz, complejo, incierto, cambiante y turbulento.

Recibido: 13/ 09 / 2022

Aceptado: 16/ 11 / 2022

1. Introducción

La Historia de la Humanidad es una sucesión de cambios, retos y desafíos que han transformado los sistemas de pensamiento y las creencias colectivas compartidas y, con ello, han determinado las oportunidades de las personas en cada periodo.

Cada ola de cambio ha llevado a la Humanidad a una nueva línea de avance que ha despertado nuevas ideas capaces de modificar el modelo de vida vigente y de abrir nuevas realidades antes impensables.

Como protagonistas de la sociedad del siglo XXI manejamos una ingente cantidad de datos y podemos acceder a cualquier tipo de información con comodidad. Sin embargo, este acceso a la información no implica que la sociedad tenga conocimiento derivado de la reflexión sosegada.

Asistimos a una ausencia de discurso acerca de cómo afrontar el mundo que nos rodea. El nerviosismo ante ciertos cambios, la ansiedad ante lo nuevo y el desconcierto ante lo que no se comprende, abundan a nuestro alrededor. Esas sensaciones nublan las capacidades críticas, reflexivas y analíticas, que son necesarias para comprender la realidad que nos rodea y tomar decisiones coherentes y con sentido en el área empresarial.

El cambio en la sociedad digital y compleja requiere de la elaboración de un marco filosófico empresarial adaptado al nuevo paradigma del siglo XXI. En la cuarta revolución industrial se generalizan las ideas relacionadas con la tolerancia a la ambigüedad del entorno, con el fomento de la creatividad y de la intuición, con la iniciativa de los profesionales ante los cambios, y se asume que las transformaciones traen un contexto ambiental impregnado de imprevisibilidad y de oportunidades que hay que saber percibir.

Las nuevas culturas empresariales han de poner el foco de atención en la persona, como fuente de avance y progreso, para lo que deberán diseñar y construir ambientes de trabajo enriquecidos, positivos y creativos tan necesarios en épocas inciertas, turbulentas y contradictorias.

2. Metodología

El presente trabajo se ha elaborado a través de una investigación descriptiva y analítica cuyo punto de referencia es bibliográfico. El enfoque cualitativo de este trabajo y su carácter documental ofrece un análisis que se centra en la revisión de los criterios teóricos sobre el cambio y el liderazgo en las organizaciones que colocan al hombre en el centro de la gestión empresarial.

La información extraída se ha organizado, asociado, analizado y conceptualizado dentro de la estructura base de este artículo, la cual se centra en mostrar los cambios que dan paso al nuevo paradigma de la realidad de las empresas del siglo XXI, con énfasis en la vertiente humanista.

3. Objetivos

A continuación, se especifican los objetivos que se desprenden de la organización de los contenidos trabajados en este artículo.

3.1. Objetivo general

Identificar y fijar el marco filosófico empresarial del paradigma de la era de la complejidad.

3.2. Objetivos específicos

- Determinar qué es el cambio y las variables que lo componen.
- Exponer la influencia del entorno VUCA en las organizaciones.
- Presentar los nuevos paradigmas empresariales humanistas del siglo XXI, con especial foco en la vertiente humanista de los líderes y directivos.
- Definir la era de la complejidad alrededor de la Teoría de la Complejidad y la Teoría del Caos.
- Mostrar las competencias humanistas para crear los ambientes colaborativos en la nueva economía del siglo XXI.

4. Filosofía del cambio

En nuestro análisis es fundamental realizar un recorrido por el concepto de cambio y hacer una revisión de sus distintos enfoques y tendencias.

Para Heráclito de Éfeso (hacia 540 a.C. - hacia 470 a.C.), uno de los grandes filósofos griegos y también uno de los más influyentes en el desarrollo de la filosofía posterior a él, el cambio debe aceptarse como un elemento de una realidad que es contradictoria y variable.

Siguiendo a Heráclito de Éfeso, nada puede considerarse como permanente. El cambio es parte de la estructura del mundo y es la explicación del devenir del hombre y de la Naturaleza. El cambio es un flujo continuo, perenne y en movimiento que no se detiene. Los cambios están regidos por el Logos, una ley universal que regula los movimientos, unifica sus elementos y proporciona armonía entre los opuestos. (Villalobos, *et al.*, 2020).

El fluir continuo es una condición de la Naturaleza. La estabilidad quizá sea un intento ilusorio generado por el ser humano para crear sensación de seguridad. Los cimientos de todo lo que percibimos se basan en el cambio incesante y en el devenir perpetuo.

A lo largo de la historia de la Humanidad ha habido cambios, muchos de los cuales han sido de gran calado y alcance. El cambio ha sido un tema central en las Ciencias de la Administración y objeto de revisión permanente para adaptarlo a los distintos contextos en los que las empresas se han desarrollado.

En los primeros planteamientos científicos del trabajo a raíz de los trabajos e investigaciones de Frederick Taylor (1911), que suponen la base clásica de los paradigmas de la administración, el cambio no era una variable considerada, ni un elemento influyente en la toma de decisiones. De hecho, el taylorismo establece que la organización empresarial debe aspirar a la estabilidad, al control y al orden.

La estela de la teoría de la Administración Científica de Taylor influyó en todo el siglo XX y hay autores como Hamel (Crainer, 1997) que señalan que ese halo determinista y mecanicista aún pervive en la actualidad.

El contexto organizativo de las empresas de la época era simple, con escasa influencia del ambiente, poca interacción de las variables del entorno. Las empresas eran, a su vez, entidades cerradas y poco permeables a los cambios.

En la actualidad es un tema central de análisis y debate, que despierta bastante interés y se vive con inquietud. El protagonismo que ha adquirido el concepto de cambio es debido principalmente a dos aspectos. En primer lugar, el cambio es un fenómeno que se ha acelerado, es decir, ha aumentado la velocidad con la que aparecen y se implantan las transformaciones. En segundo lugar, el fenómeno del cambio es global y de dimensiones planetarias.

La velocidad del cambio y su influencia global son elementos determinantes en la cuarta revolución industrial, que supone el auge de la ciencia y de la tecnología como ejes nucleares de la innovación. El cambio en la sociedad digital y compleja requiere de la elaboración de un marco filosófico propio y adaptado al nuevo paradigma del siglo XXI.

4.1. Los impulsores del cambio

De acuerdo con Chiavenato (2002), desde 1990 estamos en la era de la información, cuya característica principal son los cambios rápidos, imprevistos, turbulentos e inesperados. Las tecnologías de la información han transformado el mundo en una aldea global de fácil acceso y han favorecido las condiciones para el surgimiento de la globalización de la economía. Es la época del conocimiento, que engloba el capital humano y el capital intelectual.

Robbins (2004) habla de cinco fuerzas impulsoras del cambio: la tecnología, las crisis económicas, la naturaleza cambiante de la fuerza del trabajo, la política mundial y las tendencias sociales. Brunner (1998) subraya que la globalización, la transformación de la economía mediante el conocimiento o la sociedad de la información son elementos que condicionan el nuevo escenario. Todas ellas son fuerzas que influyen en el comportamiento humano y afectan a los sistemas de los que las personas forman parte.

El siglo XXI se distingue por entender que la flexibilidad es un factor de adaptación al cambio fundamental. Se generalizan las ideas relacionadas con la tolerancia a la ambigüedad del entorno, con el fomento de la creatividad y de la intuición, con la proactividad y la iniciativa ante los cambios, y se asume que las transformaciones traen un contexto ambiental impregnado de imprevisibilidad, y de oportunidades.

La huella que esta sociedad contemporánea está llamada a dejar es muy alargada. Somos una generación bisagra que posibilitará el paso a una era cuántica, donde todas las alternativas son posibles.

Sin embargo, antes de la llegada de esa etapa debemos comprender que estamos en un vacío de paradigma que no debe ni puede seguir una línea continuista. La actualidad se encuentra condicionada por la confusión que genera la falta de comprensión inmediata de lo que acontece. Es por ello que la valentía ha de abrirse camino para atreverse a cuestionar lo que está establecido. Este primer paso marca el inicio de una senda de transformación necesaria e inaplazable. Hasta que la sociedad no entienda e integre el papel de agente de cambio que ha de ostentar, todo paso que se dé, será superficial, improductivo, ineficaz e insuficiente.

Tabla 1. Los impulsores del cambio

Palanca del cambio	Autor
Tecnología, expansión del conocimiento, globalización	Chiavenato
Tecnología, crisis económicas, naturaleza cambiante de la fuerza del trabajo, política mundial y tendencias sociales.	Robbins
Globalización, transformación economía mediante el conocimiento, tecnología.	Brunner

Fuente: elaboración propia a partir de Chiavenato (2002), Robbins (2004) y Brunner (1998).

5. El vacío de paradigma

La previsibilidad del mundo derivada de la visión clásica consideraba que los movimientos del universo estaban determinados, eran estables, funcionaban de manera lineal y obedecían a una clara, evidente y proporcional relación entre causa y efecto.

Seguindo este esquema de pensamiento, se podía predecir la realidad con la mera observación y comprensión de la estructura causal de lo observado. Esta forma de ver la realidad creaba la sensación de tener esas causas y efectos bajo dominio y control. La visión de la realidad del paradigma clásico es cerrada, rígida y reactiva, y está marcada por una aversión al riesgo y un rechazo al cambio. Este formato de concepción y percepción de la realidad conforma el modelo o paradigma de comprensión y afrontamiento de lo que nos rodea, aunque seamos conscientes de que nuestra realidad haya cambiado.

Un paradigma es un ángulo de visión del mundo, que hace visibles unos elementos, oculta otros y modela una forma de pensar y ser. El paradigma es, por tanto, un mapa o un patrón para comprender la realidad.

Los orígenes del paradigma clásico, racional y mecanicista de la era industrial, que ya hemos analizado, se remontan al siglo XVII y se basan en los descubrimientos de Isaac Newton mediante los que se establecía que en el universo todo estaba ya predeterminado, lo que contribuyó a generar una visión reduccionista y mecánica del mundo.

Bajo este paradigma, la realidad aspiraba a ser explicada y comprendida como la estructura de un reloj, donde todas las piezas están engranadas, encajan, son predecibles y estables. (Sutil *et al.*, 2013). Este esquema de pensamiento es el que está arraigado en la sociedad y son las lentes con las que vemos lo que nos rodea, analizamos situaciones, resolvemos problemas y tomamos decisiones.

Sin embargo, desde 1980, el mundo viene manifestando una transformación por los nuevos retos que comenzaron a aparecer desde la segunda mitad del siglo XX y que modificaron las reglas del juego del escenario mundial. La crisis del petróleo del año 1973 y sus repercusiones en la economía global, la progresiva incorporación de la mujer al mercado laboral, el acceso al conocimiento de más personas y el aumento de la preparación de los profesionales, los cambios migratorios y demográficos, la era de la comunicación global o la irrupción de las tecnologías disruptivas, son cambios que traen desafíos para los que las respuestas de antes ya no sirven, por lo que, lo que antaño era una solución eficaz, ahora puede no tener el efecto deseado. El paradigma clásico ya no ofrece ni explicaciones ni soluciones ante la complejidad de la realidad.

Actualmente, estamos ante un vacío de paradigma, que requiere un replanteamiento del enfoque de aproximación a la realidad. El vacío de paradigma es un paso de transición entre un paradigma antiguo y uno nuevo que responda a las características psicológicas y mentales vigentes, y contemple los modelos de relación del siglo XXI.

Este vacío de paradigma coloca al hombre en un estado de desequilibrio y de vértigo ante una realidad que dibuja movimientos aleatorios, y que es impredecible, sorpresiva e insólita.

El análisis de la realidad actual carece de referentes y de puntos de apoyo, lo que complica la orientación vital y la toma de decisiones. La respuesta para lograr una adaptación al entorno se halla en el establecimiento de un nuevo paradigma que contenga las nociones para la inteligibilidad y comprensión de la complejidad que nos rodea.

Un nuevo paradigma requiere una nueva forma de pensar y de percibir el mundo (Covey, 1993), lo que representa un desafío al saber convencional. En tanto en cuanto un paradigma ofrece seguridad y comodidad, libera a la persona de un replanteamiento de la realidad y la guía a través de una línea establecida. Cambiar de modelo de concepción del mundo es un acto de fe y un salto al abismo, que requiere de confianza para creer que al otro lado habrá un lugar al que agarrarse y que dote de sentido a las experiencias.

De acuerdo con Morin (Marín, 2007), un paradigma crea las categorías rectoras mediante las que se establece qué es real, qué es verdad y de qué manera han de establecerse las relaciones entre los distintos elementos del entorno, dando lugar a una visión del mundo que configure una forma de comportarse, de ser y de estar en la vida. Por eso, hasta que no se establezcan otros principios posibles para analizar el entorno, no podremos alcanzar a vislumbrar las posibilidades de la realidad que nos rodea, y aquí es donde el debate intelectual transdisciplinar es necesario y urgente.

En la actualidad, hay una serie de verdades establecidas en distintas áreas que han formado parte del paradigma anterior, las cuales no han sido cuestionadas con anterioridad y que ahora están en crisis. Sirvan como ejemplo la capacidad de los Gobiernos para arreglar los problemas cotidianos, la capacidad de control y predictibilidad de los ciclos de la economía por parte de los organismos especializados o la idea de la empleabilidad segura como consecuencia de una buena preparación académica. Estas tres asunciones propias de otros tiempos, ya no se reflejan en la realidad.

A nuestro alrededor somos testigos de retos que no se pueden abordar con las creencias ideológicas y las viejas formas de hacer de la clase política; asistimos a movimientos económicos que no se han previsto y observamos cómo las predicciones de los especialistas fallan; además constatamos cómo no hay una relación causa y efecto entre una buena formación académica y técnica y la posibilidad de obtener un trabajo acorde a esa preparación.

Nuestro paradigma rector está en crisis y esto conlleva un vacío. Es en este punto donde la Teoría de la Complejidad y la Teoría del Caos se revelan como las bases del nuevo paradigma con el que analizar y comprender la realidad.

Tanto la Teoría de la Complejidad como la Teoría del Caos, abren una nueva dirección que acerca, asocia y relaciona características que en un principio parecen contrapuestas, como el orden y la impredecibilidad, la linealidad y la circularidad o la precisión y la ambigüedad.

En las últimas décadas físicos, biólogos, matemáticos, astrónomos y economistas han ideado una nueva forma de entender el crecimiento de la complejidad de la naturaleza. La nueva ciencia ha sido llamada caos y es un camino y una vía para hallar un orden, una organización y unos patrones donde se descubren y se divisan comportamientos que no se pueden explicar y que se perciben como erráticos y aleatorios.

Los científicos llaman caóticos a aquellos movimientos no aleatorios complejos que muestran una expansión muy rápida de errores, lo cual impide encontrar la tasa de crecimiento y por lo tanto inhiben la posibilidad de ser predecibles en el tiempo. (Pidal, 2009, p.29).

La Teoría de la Complejidad está enlazada a conceptos como incertidumbre, contradicción y totalidad, y la Teoría del Caos se entiende como la ciencia de los sistemas complejos.

6. La teoría de la complejidad

El siglo XX se ha distinguido por ser un tiempo estable, predecible, rutinario y preciso, en el que se podían establecer las posibilidades del futuro, al menos hasta el último tercio del citado siglo.

A partir de ese momento, los cambios comienzan a acelerarse de manera progresiva y las palancas transformadoras de la realidad van desdibujando las posibilidades de realizar predicciones precisas y con sentido acerca de los acontecimientos venideros. La realidad, ahora, presenta su cara más divergente y es difícil establecer supuestos de futuro certeros.

En la literatura especializada en negocios se ha popularizado el término VUCA, que es el acrónimo en inglés de los términos volatilidad (Volatility), incertidumbre (Uncertainty), complejidad (Complexity) y ambigüedad (Ambiguity). El origen del término proviene del mundo militar y se remonta a los tiempos de la Guerra Fría, cuando el mundo empezaba a ser un lugar cada vez más inestable e incierto.

VUCA es un concepto que aglutina las condiciones de un entorno cambiante y cuya gestión requiere de apertura de miras para ver nuevos aspectos de la realidad. Los cuatro aspectos de los que se compone el término VUCA son diferentes, a la vez que son complementarios; sus límites se entremezclan, pero también presentan matices como los que siguen: 1) la volatilidad afecta al mundo en tanto en cuanto éste cambia rápido y a una velocidad acelerada, y aunque exista información sobre los acontecimientos, los cambios no tienen por qué seguir una lógica lineal; 2) la incertidumbre implica que un acontecimiento puede tener distintas ramificaciones, las causas y los efectos entre variables presentan una naturaleza de relaciones desconocida y es difícil prever la intensidad de los cambios; 3) la complejidad se refiere a un entramado de múltiples variables que se interrelacionan, se influyen y se afectan de múltiples formas y a través de distintos puntos de contacto; 4) la ambigüedad hace referencia al desconocimiento de las nuevas reglas del juego, por lo que no existen referencias para predecir los acontecimientos del futuro. (Bennet & Lemoine, 2014).

El entorno VUCA nos muestra, por tanto, las siguientes consideraciones: 1) el mundo es complejo, 2) el mundo está influido por numerosas variables que no siguen la lógica de la causa y del efecto conocida; 3) estamos ante un escenario nuevo que requiere de una nueva mentalidad.

Durante mucho tiempo el mundo pudo ser explicado mediante la relación causa-efecto y el mecanicismo simple. El modelo de comprensión de la realidad aceptado versaba sobre las ideas de que toda causa tiene un efecto y que analizando las causas se podrían predecir los efectos. Las ideas alrededor de este modelo eran reduccionistas y no contemplaban la realidad como un todo mayor que la mera suma de los acontecimientos. El modelo de acercamiento a la realidad no tenía en cuenta la relación entre los elementos que la componen y los acontecimientos y situaciones se trataban y analizaban de manera aislada.

En el modelo de la complejidad la incertidumbre sustituye a lo predecible y las relaciones entre causas y efectos dejan de ser determinables por más información que se tenga. En el entorno complejo, las relaciones entre las causas y los efectos son dinámicas, cambiantes y, en ocasiones, invisibles y desproporcionadas. En los entornos complejos existen efectos que proceden de causas que no comprendemos o que no están claras; hay efectos cuya intensidad y profundidad no se corresponden con la intensidad y profundidad de la causa que aparentemente los generó; abundan los efectos cuyas causas desconocemos; y hay causas cuyos efectos no se pueden establecer de antemano.

El concepto de mundo VUCA ha evolucionado hacia la idea de entorno BANI. Bajo el punto de vista de este trabajo, ambas formas de definir el ambiente que caracteriza a la realidad son complementarias y están relacionadas.

El entorno BANI está en la actualidad siendo introducido en la literatura académica, por lo que carecemos de aportes científicos sólidos. El concepto BANI ha sido acuñado por Jamais Cascio y con él se destaca que la realidad está impactada por la fragilidad (*brittle*), la ansiedad (*anxious*), la no linealidad (*nonlinear*) y la incomprendibilidad (*incomprehensible*). (García, 2022).

Este nuevo concepto es el marco bajo el que se están contemplando la creación de los nuevos negocios del futuro. Las nuevas propuestas apuestan que para desarrollarse en el entorno BANI hay que desprenderse de las creencias antiguas y aprender a aceptar que el mundo es quebradizo y que hay que fomentar y desarrollar la resiliencia. Del mismo modo, la ansiedad que aparece cuando las respuestas que le damos a la realidad no obtienen resultado hace que las referencias que se tenían desaparezcan y que no comprendamos lo que acontece. Las claves de la adaptación, además de las estrategias dirigidas al desarrollo de la resiliencia, son la atención, el foco y la concentración para tratar de mitigar la ansiedad.

Los acontecimientos que parecen desconectados y desproporcionados crean nuevas redes de relación y proyectan consecuencias alargadas. La adaptación del pensamiento a esta nueva forma de realidad pasa por comprender el caos y sus leyes.

Tabla 2. Relación VUCA-BANI

Relación de las variables del entorno VUCA y del entorno BANI
La volatilidad multiplica la fragilidad del entorno, al impedir su consolidación.
La incertidumbre genera ansiedad por no saber hallar las respuestas ante un futuro que se desdibuja.
La complejidad rompe la linealidad de la realidad y pone en entredicho la relación directa entre la causa y el efecto
La ambigüedad hace que el entorno sea más difícil de comprender y de abarcar.

Fuente: elaboración propia.

7. La teoría del caos

La Teoría del Caos hunde sus raíces a principios del siglo XX en los trabajos de Henri Poincaré, base que siguieron Ilya Prigogine y Edward Lorenz para realizar sus investigaciones.

Las afirmaciones de Prigogine, acerca de que el mundo ya no seguía la estructura de un reloj previsible y determinado, sino que presentaba aspectos caóticos (Prigogine, 1995), crearon cierta polémica y división en el campo de la ciencia, ya que suponían el fin de la certidumbre como fundamento para entender el universo.

La base de los postulados de la Teoría del Caos estriba en la imposibilidad de saber de antemano lo que va a suceder y la dificultad para reducir la incertidumbre; además de considerar que un pequeño cambio puede tener efectos de gran intensidad, alcance e importancia en el futuro.

El caos tiene un orden, pero no obedece a una disposición lineal, no sigue unos preceptos fáciles de prever de antemano y sus efectos no son proporcionales ni regulares.

Pidal (2009) establece que las características principales que se perciben en un sistema caótico son:

- La dependencia sensitiva de condiciones iniciales. Esto significa que una pequeña perturbación o un pequeño cambio en las condiciones hoy genera un gran efecto en el futuro lo que hace que sean poco observables y difíciles de predecir. Es el conocido efecto mariposa.
- La no linealidad. Las causas y los efectos de los eventos que produce el sistema no son proporcionales.
- La complejidad. El sistema caótico presenta reglas complicadas que no siempre pueden ser entendidas a través de sus partes individuales.
- La entropía positiva, que indica la tendencia al desorden del sistema.
- El atractor extraño, que es el equilibrio al que tiende el proceso, el cual nunca hace lo mismo dos veces ni al mismo ritmo, por lo tanto, se muestra inestable. Se caracteriza por su complejidad y por ser muy difícil de observar y de predecir.

Nonaka (1988) afirma que el caos y el desorden son propiedades intrínsecas a la organización y que las perturbaciones ante las que luchan los directivos son realmente oportunidades de creación. La recomendación, por tanto, es abrirse al caos como oportunidad y, en este sentido, las crisis son un medio para trascender los límites.

Los sistemas complejos tienden a ser caóticos, por lo que es necesario observarlos a través de la lupa de la falta de certezas para que se manifiesten como agrupaciones de elementos y factores con intensas interrelaciones y fuertes interacciones, que se influyen entre sí y transforman sobremanera el conjunto del sistema.

Nuestra realidad está en su mayoría formada por sistemas complejos con gran interacción con el medio. Las variables que componen nuestro macroentorno están inmersas en una suerte de bailes aleatorios que siguen un equilibrio no apreciable a primera vista y que se autoorganizan.

El análisis de la realidad no puede hacerse por categorías o silos independientes, sino que ha de abordarse de forma global para que tenga sentido. El caos que puede estar reinando en un área, desemboca en orden cuando se observa el panorama completo. Este ejercicio mental requiere de una revisión del sistema de creencias y un replanteamiento del marco filosófico de concepción de la realidad.

8. Cambio de creencias

El siglo XXI no puede comprenderse con las coordenadas con las que se afrontaron tiempos anteriores. El fenómeno de la complejidad es todo un desafío para nuestras mentes. La ausencia de reglas claras que relacionen las causas con los efectos es una de las consideraciones que más resistencias genera para una mente lógica, racional y analítica, que observa la realidad de forma parcelada y que desea que la realidad siga bajo las normas anteriores.

El pensamiento determinista impulsaba al hombre a pensar que el mundo era un espacio ordenado y mecánico que se podía controlar. Sin embargo, esta forma de abordar el mundo se queda corta, es exigua y no sirve para tomar decisiones.

Nuestro mundo está interconectado y los fenómenos en todas sus dimensiones, entre las que se encuentran la psicológica, la social, la económica, la política y la ambiental, presentan una reciprocidad, una interdependencia y una fuerte relación de complementariedad. Esta forma de absorber la realidad supone la irrupción de un nuevo paradigma que trasciende el reduccionismo, el mecanicismo, el inmovilismo y la fragmentación de la realidad.

Es frecuente que no podamos asumir un nuevo paradigma mientras no hayamos abandonado el viejo. (Covey, 1993). Por eso, tenemos que desprendernos de los supuestos clásicos con los que entendemos el mundo para abrirnos a nuevas opciones.

El mundo de la complejidad implica dejar de depender de las leyes de la causa y el efecto y entender que la realidad es una unidad abierta, enredada, desigual y diversa; que está formada por partes interrelacionadas, las cuales se organizan en un todo; y que está expuesta a perturbaciones aleatorias, insólitas e insospechadas.

Las creencias son las ideas que se tienen acerca del mundo y los constructos que dan forma a los pensamientos. Como estructuras mentales, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, las creencias sirven para expresar la realidad, preceden a la configuración de valores e influyen en la toma de decisiones.

Las creencias se consolidan y se fortalecen, creando una forma de pensar y un mapa neuronal que rige la visión que se tiene del mundo. De tal forma, que es la creencia la que decide cómo es el mundo, antes siquiera de haber experimentado lo nuevo o de haber analizado lo desconocido.

La psicología señala que más del 80% de lo que percibimos está en función de nuestras creencias internas, las cuales actúan desde la órbita del nivel inconsciente. En la era de la complejidad se hace imprescindible desarrollar la capacidad de la amplitud de miras para identificar nuestras creencias y ser conscientes de sus sesgos. El reto está en aprender a mirar más allá del territorio conocido.

En este sentido, el pensamiento paradójico es un gran aliado, ya que cuestiona las ideas que generalmente han sido aceptadas como válidas en un determinado contexto. Las personas debemos entrenarnos a pensar fuera de la lógica para poder recoger ideas que en primera instancia aparecen como inconexas y colocarlas en redes creativas de ideas. Esto supone inhibir el hemisferio izquierdo, que es el que tiende a analizar la información de manera binaria (Sutil *et al.*, 2013) y a separar los conceptos en grupos opuestos, que no guardan relación. Concebir la realidad bajo el dominio del influjo del pensamiento determinista es dejar de ver los angulosos recovecos de posibilidades y alternativas que contiene todo lo que nos rodea.

9. La empresa en el siglo XXI

Una empresa es un ecosistema que debe albergar en su ADN la creación y la entrega de valor. Para lograr tal fin, las personas deben estar en el centro de ese ecosistema porque son las que le dan vida al espíritu empresarial.

La empresa es la institución mejor posicionada para que las personas aprendan a gestionar la complejidad y puedan realizar el cambio de creencias que se requiere en el siglo XXI y, de este modo, se favorezca el dinamismo en la vida social.

Desde los orígenes de la empresa moderna a principios del siglo XX, las organizaciones han dado muestras de una enorme capacidad de adaptación y han sido motor de innovación, centros de desarrollo, catalizadoras de cambios e influyentes de nuevos modelos de comportamiento.

Como se ha establecido en este análisis, el entorno en el que se desarrolla la empresa está marcado por la ambigüedad, la no linealidad y la turbulencia, lo que supone un desafío a los convencionalismos empresariales establecidos hasta el momento.

En el siglo XXI la empresa debe ampliar su papel para potenciar el pensamiento crítico, influir en los cambios sociales, reivindicar su labor de contribución al desarrollo humano, así como establecer su rol como engranaje de la vida asociativa y colaborativa.

Para lograr todo ello, las personas deben estar en el centro de la estrategia, de la gestión y de la dirección de empresas, lo que implica desarrollar la dimensión del SER, poner el foco en las capacidades emocionales, atender al equilibrio del profesional en todas sus facetas, recuperar el sentido de lo humano frente a la tecnología y su

dictadura y rescatar la capacidad creadora del hombre en un mundo repleto de desafíos, que, si bien son nuevos y sorprendentes, son asumibles.

La empresa es centro de relaciones y generadora de identidades. El poder de influencia que tiene en la vida de las personas es importante y, en tanto en cuanto, en las empresas se comparte información, se incentiva el debate, se promueve el intercambio de ideas, se anime a las personas a resolver problemas, se motive a que se analicen las situaciones bajo el paraguas de nuevas perspectivas, se formulen preguntas nuevas y se cree una cultura orientada al conocimiento y al descubrimiento, se estará trabajando y apostando por una vuelta al humanismo.

9.1. Un humanismo para el siglo XXI

Las ideas que se plantean en este trabajo tienen que ver con un renacimiento de las capacidades creadoras del ser humano, con una vuelta al conocimiento, como la base del progreso y el centro de la comprensión de los cambios, y con una recuperación de la posición del hombre como generador de cambios y arquitecto de nuevas realidades.

Este humanismo en la era compleja significa propulsar el rol del hombre como ser pensante, que se supera, se esfuerza, tiene voluntad de contribución a la sociedad, acepta responsabilidades, aprende, se adapta y se transforma.

Es la empresa el agente que hace posible que este humanismo tome forma y se desarrolle. En el ejercicio del trabajo, las personas aprendemos distintas formas de enfrentar las situaciones y desarrollamos nuestras habilidades y competencias. En este sentido, una organización con una cultura enfocada al reto, que se predisponga para el cambio y que fomente el crecimiento de los profesionales, aportará los cimientos para el desarrollo de las potencialidades del individuo, percibiendo a la persona como un fin en sí mismo y no como un medio o un recurso.

Esta concepción supone un cambio de paradigma empresarial dentro, a su vez, de una transformación de modelo del entorno. La empresa del entorno complejo debe incorporar una gestión humanista.

Siguiendo a Melé (2003), la idea del humanismo en la empresa ha tenido tres momentos evolutivos, los cuales, a tenor del enfoque de este artículo, han sido paralelos al contexto del entorno en cada uno de esos momentos.

Melé (2003) establece que en la segunda década del siglo XX se desarrolló una corriente mediante la cual se instaba a los gerentes a desarrollar a los trabajadores, aunque de un modo muy simple.

En los estudios de Frederick Taylor (1911) se recoge la base de esta idea, si bien de forma escueta y rudimentaria. Taylor despertó el interés por el trabajo de las personas. Sus estudios mejoraron el reconocimiento y la productividad de los trabajadores industriales. Su meta era la eficiencia técnica, pero, a partir de sus investigaciones la administración comenzó a tomar conciencia de la importancia del recurso humano, hasta entonces un aspecto descuidado y poco valorado (Kaufmann 1993), si bien su interés se limitaba a su papel como multiplicador de la productividad (Melé, 2003).

En la década de los años ochenta del siglo XX, el concepto de cultura empresarial adquiere protagonismo. Considera Melé (2003) que la forma en la que se hacen las cosas y las razones que las sustentan están relacionadas con las creencias empresariales, tesis que sostiene Schein en sus estudios sobre cultura organizativa. Las creencias y los valores dan forma a las reglas y a los principios de actuación que se muestran entre la comunidad de profesionales que interactúan en una organización. (Schein, 1988). De esta forma, las relaciones entre personas y la influencia de la cultura pasan a ocupar un papel principal y son objeto de análisis como variables que deben ser articuladas mediante la comunicación formal, los procedimientos y protocolos oficiales y los procesos estructurados.

En la actualidad, se postula la tesis de la creación de una gestión humanista motivada por un liderazgo que aliente la unión de las personas mediante una comunidad creativa y colaboradora. Los vínculos que se generan entre los profesionales de los sistemas empresariales que siguen este enfoque fomentan el desarrollo personal y el enriquecimiento colectivo.

Los líderes de este tipo de empresas fomentan y valoran la participación de los profesionales, se ocupan de su capacitación y entrenamiento de sus habilidades, además de mejorar las condiciones que potencian el desarrollo del talento. Esta perspectiva cambia el punto de partida de la gestión empresarial al considerar al ser humano como pieza clave y central de la empresa y a los procesos como los recursos para ordenar y organizar el trabajo. Este enfoque que proponemos genera importantes beneficios sociales y supone un nuevo rumbo hacia una empresa humanista.

Sin embargo, conviene destacar que existen discrepancias entre los estudiosos de este campo acerca de qué es una empresa humanista. A pesar de las diferencias, sostiene Melé (2003) que los conceptos de la dignidad humana, el bienestar de los profesionales y el comportamiento ético son puntos de confluencia para la mayoría de los académicos sobre lo que significa ser una empresa humanista. Por tanto, establecemos que la empresa humanista cree en las capacidades del ser humano y establece el marco más adecuado para que éstas puedan florecer.

10. Competencias humanistas en entornos complejos

En este entramado de acontecimientos entrelazados que se autoorganizan que llamamos realidad, los seres humanos deben desarrollar capacidades distintas de las que se necesitaron en tiempos anteriores. Estas capacidades parten de la base del cambio de creencias para abrazar un nuevo paradigma, tal cual se ha analizado en apartados anteriores, y trascender un enfoque meramente economicista.

Las competencias en entornos complejos son de corte cognitivo y emocional, y deben ayudar a las personas a relacionarse con un escenario global, digital, veloz, incierto e hiperconectado. Los seres humanos deben estar preparados para el cambio inevitable, recurrente, sorpresivo, en muchos casos, y continuo. Esta preparación conlleva una visión del cambio distinta a la concepción del cambio que ha estado vigente en el siglo XX y en la primera década del siglo XXI.

La forma de entender el cambio ha variado desde los años ochenta del siglo XX hasta ahora. Las principales diferencias se hallan en la concepción del cambio como un elemento omnipresente y un proceso complejo, que no debe ser percibido en contraposición a la estabilidad (Tsoukas y Chia, 2002), y que requiere habilidades y competencias más allá de las técnicas. Davis (2000) establece que el cambio produce un estado de desequilibrio. Siguiendo esta idea, la mentalidad que analiza lo acontecido a partir de causas determinadas que crean efectos específicos debe superarse, ya que el entorno complejo deja paso a nuevas reglas como las relaciones no lineales y la falta de equilibrio entre variables.

El cambio genera resistencia, siendo esta una faceta común en todo proceso de cambio y aparece por acción de los ganglios basales, estructuras cerebrales que actúan como centros de las rutinas y de los hábitos, y cuya misión es ahorrar energía al cerebro.

Ante una situación de cambio, la memoria de trabajo compara la información almacenada con los nuevos estímulos y sucesos, hecho que consume gran cantidad de energía en el cerebro. Las acciones automáticas permiten ahorro de energía al cerebro y de esta manera se pueden liberar recursos de la memoria de trabajo. La rutina le resta presión a la corteza prefrontal, ya que los ganglios basales pueden funcionar sin esfuerzo. Por esta razón, se aplican las mismas acciones del pasado y se tiende a no explorar nuevas opciones, lo que explica por qué es tan complicado cambiar de creencias que apoyen nuevas acciones.

En este sentido, la flexibilidad mental y el pensamiento crítico son las dos competencias humanistas más relevantes para adentrarse en el cambio, aplicar la creatividad y generar los ambientes colaborativos que se requieren en la economía de los negocios del siglo XXI. Sin duda, estas competencias están relacionadas con el fomento de la dignidad de la persona, en tanto en cuanto es un ser pensante que tiene vocación de aportar valor y de contribuir a la transformación de su entorno.

10.1. Flexibilidad mental y pensamiento crítico

Las ideas que una persona tenga como verdaderas y correctas actúan como un filtro que predispone la forma de percibir el mundo. Las creencias son una fuente importante de la motivación y gobiernan al cerebro haciendo posible la acción y el comportamiento. (Pérez Uribe, 2006).

Cuanto menos se cuestionen esas ideas y se dé por sentado que lo establecido es lo único posible, más limitaciones tiene la persona para ampliar su visión y admitir otras posibilidades. El desarrollo de la competencia de la flexibilidad mental supone un punto de ruptura entre una forma cerrada de ver el mundo y otra amplia. Una mente flexible es una mente abierta al cambio que busca, explora, pregunta, indaga y propone.

Por su parte, el pensamiento crítico, entendido como la capacidad de pensar por uno mismo, analizar situaciones, interpretar datos y extraer conclusiones para considerar un amplio rango de alternativas, está relacionado con la flexibilidad y apertura mental. El pensamiento crítico está ganando terreno como garante de la libertad humana y de la autonomía intelectual.

El cultivo del pensamiento crítico se ejercita con la aproximación a distintas ramas del saber. Las sociedades organizadas en torno al aprendizaje, el desarrollo de habilidades y la adquisición del conocimiento son las propietarias del futuro. (Facione, 2007).

La empresa humanista potencia las capacidades del pensamiento crítico y entrena la apertura y la flexibilidad mental para generar entornos creativos. Este marco recrea un ambiente para el desarrollo de las personas y la mejora de las relaciones laborales.

10.2. El papel del liderazgo humanista

Desde la perspectiva de la empresa humanista, el papel del líder es el núcleo de partida, más aún en épocas de crisis y transformación, cuando se necesitan guías y referentes para salir adelante (Yarce, 2011).

El líder humanista ejerce su influencia desde su persona y es consciente de que ha de enfocarse en las personas que le rodean. En este sentido, el líder humanista desarrolla su dimensión interna y sustenta sus cimientos en valores tales como la coherencia, el equilibrio o la dignidad.

El líder tiene una alta responsabilidad en la construcción de organizaciones humanistas y espacios de aprendizaje que permitan que las personas se expandan constantemente y desarrollen competencias para comprender, gestionar y decidir en medio de la complejidad. Bajo este prisma, el líder debe inspirar una visión y ampliar o modificar los modelos mentales compartidos.

Siguiendo a De Sendagorta (2008) el líder con base humanista tiene que cultivar valores de forma permanente, atendiendo a los efectos de los mismos en las personas. Valores como el conocimiento, la excelencia, la ejemplaridad o la magnanimidad son para este autor los más buscados. Para Chaves, del Cerro y Moreno (2017) el liderazgo humanista se asienta sobre la integridad, la honestidad, la confiabilidad y la credibilidad. Una gran paradoja en esta cuestión es que en líneas generales hay una visible ausencia de estos valores en la sociedad y muy pocos ejemplos de líderes referentes.

El liderazgo humanista se acerca a la condición humana y coloca al hombre y a la mujer en el centro. El nuevo líder humanista debe enfocarse en el desarrollo de su propio equilibrio y conseguir que el resto de las personas de la organización se orienten también a él (Sutil & Miret, 2014). El autodesarrollo favorece la motivación y la implicación de la persona con la organización. (Leider, 2008; Sutil et al., 2013).

El líder humanista está implicado en su autoconocimiento, comprometido con su crecimiento interior y enfocado en el cultivo de sus valores. Esta labor se muestra hacia el exterior a modo de ejemplo vital, creando un ambiente de responsabilidad y excelencia capaz de inspirar a los demás.

11. Conclusiones

El modelo del management industrial fue una de las claves del progreso económico del siglo XX. La Revolución Industrial desencadenó un cambio en la forma de trabajo y de organización de las empresas nacidas a finales del siglo XIX. Las teorías e ideas de Taylor, seguidas por otros autores como Fayol y Frank y Lilian Gilbreth, fueron la base sobre las que estas empresas implantaron sus modelos y estructuras formales, además de sus sistemas de control jerárquicos y su burocracia, que hoy en día podemos reconocer en algunas empresas.

Las prácticas gerenciales y administrativas con un marcado enfoque economicista están siendo cuestionadas como insuficientes para un siglo XXI complejo y dinámico inmerso en un entorno frágil, volátil e incierto. El paradigma de la productividad que ha reinado durante el siglo XX añade presión a los profesionales y no cubre las necesidades psicológicas de las personas.

Actualmente los mercados hipercompetitivos en los que operan las empresas; los nuevos modelos de negocio; la velocidad del cambio en todas sus vertientes: social, económica, tecnológica, política, cultural y demográfica; la redefinición del concepto de trabajo, del rol de los trabajadores y del papel del directivo; así como la hegemonía de la información y del conocimiento hacen necesaria una revisión del concepto de gestión empresarial para que las organizaciones y sus miembros sean capaces de dar respuesta a los retos que los nuevos paradigmas les presentan.

En la actualidad las corrientes de investigación están centradas en las personas y en el desarrollo de la dimensión del ser. Han surgido nuevas tendencias para entender la compleja realidad humana, y la realidad organizacional se engloba en esta oleada cognoscitiva. (Medina, 2010), ya que según Pfeffer (1998) el trato adecuado a las personas crea beneficios.

Este planteamiento implica una reformulación del liderazgo y de la gestión de personas, basados hasta el momento en las competencias del paradigma anterior relacionadas con el control, la planificación, la organización y el orden para conseguir unos resultados económicos. La falta de atención hacia la persona y las carencias para comprender sus necesidades ya no tienen vigencia.

El hombre es un centro creador y un impulsor de innovación, creatividad, aprendizaje y mejora continua. El Humanismo se presenta como la corriente alternativa para valorar al ser humano desde su integridad y dignidad.

La expansión de la tecnología, los cambiantes escenarios económicos, las nuevas realidades geopolíticas, la diversidad cultural, el cambio de los entornos laborales o las nuevas causas sociales provocan agitaciones que han de ser integradas, resueltas o aprovechadas para generar cambios. Para todo ello se necesita ubicar al hombre en el horizonte central de esta nueva era. Es por ello que el Humanismo es la clave para que el hombre contemporáneo se encuentre en una vorágine de inestabilidades, en un cúmulo de incertidumbres y en una batería de inquietudes desconcertantes.

Referencias

- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317.
- Brunner, J. (1998). *Globalización, cultura y posmodernidad*. Santiago de Chile: Fondo de Cultura Económica.
- Covey, S. (1993). *El liderazgo centrado en principios*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Chaves, A., del Cerro, S. & Moreno, C. (2017). Organizaciones y liderazgo humanista. *Revista de Análisis Transaccional*. Órgano de difusión de APPHAT, (3), 15-29.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill.
- Crainer, S. (1997). *Los 50 mejores libros de la Gestión Empresarial*. Prólogos y comentarios de Gary Hamel. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Davis, K. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- De Sendagorta, E. (2008). El humanismo en el liderazgo empresarial. *Revista Empresa y Humanismo*, (11), nº 2, 11-32.
- Facione, P. (2007). Pensamiento Crítico: ¿Qué es y por qué es importante? *Insight assessment*, nº22, 23-56.
- García, S. (2022). *La resiliencia de las organizaciones. El secreto está en el sistema*. Barcelona: Libros de cabecera.
- Kaufmann, A. (1993). *El poder de las organizaciones*. Madrid: Esic Editorial.
- Leider, R. J. (2008). La tarea fundamental del liderazgo: el autoliderazgo. En *El líder del futuro*, F. Hesselbein, M. Goldsmith y R. Beckjard. Barcelona: Deusto, 217-227.
- Marín Ardila, L, F. (2007). La noción de paradigma. *Signo y Pensamiento*, (50), 34-45.
- Medina, C. (2010). Los estudios organizacionales entre la unidad y la fragmentación. *Cinta Moebio*, (38), 91-109.
- Melé, D. (2003). The challenge of Humanistic Management. *Journal of Business Ethics*, (44), 77-88.
- Nonaka, I. (1988). Toward Middle-Up-Down Management: Accelerating Information Creation. *Sloan Management Review*, 29(3), 1-10.
- Pérez Uribe, R. (2006). Liderazgo visionario: centro del conocimiento *Revista EAN* (58), 79-86.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: building profits putting people first*. Harvard Business School Press. Boston: Mass.
- Pidal, M.J. (2009). La teoría del caos en las organizaciones. *Cuadernos Unimetanos*, (18), 29-33.
- Prigogine, I. (1995). ¿Qué es lo que no sabemos? Conferencia pronunciada en el Forum Filosófico de la UNESCO.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes.
- Sutil, L. & Miret, M. (2014). Neurociencia y caos en la gestión organizacional. *Revista Internacional de Economía y Gestión de las Organizaciones*. 3 (2), 19-33.
- Sutil, L., Pacheco, R., León, E., García Fraile, L., Rienda J.J., Jiménez, P., et al. (2013). *Neurociencia, empresa y marketing*. Madrid: ESIC.
- Taylor, F. (1911). *Los principios del management científico*. Nueva York: Harper & Brothers.
- Tsoukas, H & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5), 567-582.
- Villalobos, J. V. Guerrero, J. F., Ramírez, R. I., Díaz, L., Ramos, Y., Enamorado-Estrada, J., & Ruiz-Gómez, G. (2020). Karl Popper y Heráclito: Antecedentes y problemas actuales de la Filosofía de la Ciencia. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (92), 984-1018.
- Yarce, J. (2011). *La empresa como un sistema humano*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia