

LA GESTIÓN EN LA GESTIÓN Y CON LA GESTIÓN

Desde lo tradicional a la inteligencia artificial



Ramiro Gamboa Suárez
Luis Alfredo Jiménez Rodríguez
Gilberto Miranda Angarita

Sello Editorial

 **REDEM**
RED EDUCATIVA MUNDIAL

Ramiro Gamboa Suárez
Luis Alfredo Jiménez Rodríguez
Gilberto Miranda Angarita

LA GESTIÓN EN LA GESTIÓN Y CON LA GESTIÓN

Desde lo tradicional a la inteligencia artificial



Editorial REDEM: Red Educativa Mundial

LA GESTIÓN EN LA GESTIÓN Y CON LA GESTIÓN. Desde lo tradicional a la inteligencia artificial

© De Ramiro Gamboa Suárez, Luis Alfredo Jiménez Rodríguez, Gilberto Miranda Angarita y para esta edición la Red Educativa Mundial - REDEM.

Para la presente edición:

Editado por Grupo MDM Corp S.A.C.

Para su sello editorial REDEM: Red Educativa Mundial ©

Av. Costanera 2438 Torre "C" Oficina 203 San Miguel, Lima, Perú.

www.redem.org

Primera edición, mayo del 2025

ISBN: 978-612-49890-8-7

Depósito legal N° 2025-04422

Publicación E-book

Editado y distribuido por REDEM

Todos los derechos reservados. Este libro no podrá ser reproducido por ningún medio, ni total ni parcialmente, sin el previo permiso escrito de su autor y del editor.

Tabla de contenido

PREFACIO	3
PRÓLOGO	6
INTRODUCCIÓN.....	8
UNIDAD I. GENERALIDADES E IMBRICACION TEMATICA CONCEPTUAL	16
1. Introducción.....	16
2. Concepto	21
3. Aristas y clases de gestión	34
4. Imposible no es nada	38
5. El costo de la gestión	40
6. La reluctancia factor definitivo en contra del éxito en gestión	42
UNIDAD II. GESTION EN LA GESTION	49
1. Introducción.....	49
2. Gestionar en la gestión	50
3. Condicionadores para la gestión en la gestión (Genges).....	55
UNIDAD 3. GESTIÓN CON LA GESTIÓN	57
1. Introducción.....	57
2. Gestionar con la gestión	59
3. Las decisiones de la gestión con la gestión.....	62
UNIDAD 4. GESTION Y FUTURO SOCIAL HUMANO	65
1. Introducción.....	65
2. La gestión sopesada en valores	68
3. El facilismo y menor esfuerzo coyuntural patológico.....	75
4. La posmodernidad y el abandono social	79
5. La indolencia hacia el futuro medio ambiental y el capitalismo.....	82
6. El nuevo orden mundial tras los cismas humanos.....	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	117

Lista de Tablas

Tabla 1 Teóricos de la Gestión	26
Tabla 2 Tendencias de la Gestión	29

Lista de Figuras

Figura 1 Consideración de la gestión como enclave (Autores 2023).....	24
Figura 3 Triada de gestión básica.....	26
Figura 4 cuadro integrador de gestión	47
Figura 5 . Ciclo de genges	55
Figura 6 tratado de gestión	61
Figura 7 Los líderes de RRHH deben centrarse en la cultura interna de la organización y en su preparación y capacidad para el cambio (Khan et al, 2022) ..	69

PREFACIO

Vivimos en una era donde la complejidad de los entornos empresariales exige algo más que habilidad técnica o experiencia acumulada: exige una comprensión profunda, crítica y dinámica de la gestión. En el contexto de organizaciones que enfrentan transformaciones constantes, demandas de eficiencia, presión competitiva y retos sociales y ambientales, el concepto de *gestión* ha dejado de ser un simple sinónimo de administración. Hoy, se trata de un proceso multifacético, que requiere de una conciencia estratégica, ética y adaptativa.

Este libro, titulado **"La Gestión en la gestión y con la gestión. Desde lo tradicional a la inteligencia artificial"**, responde a esa necesidad. Su nombre no es un juego semántico ni una expresión retórica. Es una invitación a pensar la gestión desde adentro en la gestión misma, como una actividad que se revisa, se cuestiona y se reconfigura continuamente. Y, al mismo tiempo, es un llamado a utilizar las herramientas de la propia disciplina con la gestión para actuar, transformar y liderar de manera efectiva y pertinente dentro de las empresas.

En este sentido, la obra tiene una vocación académica pero también una intención práctica. Está dirigida tanto a estudiantes y docentes de programas de administración, economía, contaduría y áreas afines, como a empresarios, directivos, consultores y profesionales que asumen el desafío de gestionar organizaciones en medio de la incertidumbre, la innovación constante y la responsabilidad social. El objetivo principal es ofrecer un marco de análisis y acción que combine rigurosidad teórica, aplicabilidad práctica y reflexión crítica.

Desde su estructura, el libro se organiza en torno a los siguientes ejes fundamentales:

1. **Reflexión conceptual sobre la gestión**, abordando sus orígenes, evolución, enfoques contemporáneos y su papel en las transformaciones del modelo empresarial moderno.
2. **Análisis de la gestión como objeto y sujeto**, es decir, cómo se gestiona la gestión misma en distintos niveles organizacionales: estratégico, táctico y operativo.

Cada capítulo ha sido diseñado para facilitar el diálogo entre teoría y práctica. Se presentan marcos de referencia basados en literatura académica de relevancia, pero también se incluyen ejemplos de empresas reales, buenas prácticas y errores comunes, además de ejercicios que estimulan la reflexión crítica y la toma de decisiones fundamentadas.

Uno de los principales aportes de esta obra es su mirada integradora. En lugar de abordar la gestión como una secuencia de funciones aisladas planear, organizar, dirigir y controlar, aquí se entiende como una red de relaciones complejas entre personas, procesos, estructuras, cultura y contexto. Así, la gestión no es solo un conjunto de técnicas; es también una forma de comprender el mundo organizacional y actuar sobre él con conciencia ética, responsabilidad y propósito.

Además, se incorpora una visión contemporánea de la empresa, no solo como unidad económica sino como organización social que debe responder a múltiples grupos de interés. En este marco, se reflexiona sobre la gestión desde dimensiones clave como la innovación, la sostenibilidad, la inclusión, la gobernanza y la transformación digital.

Quienes nos dedicamos a la formación de futuros líderes empresariales sabemos que enseñar a gestionar no es solo transmitir conocimientos técnicos. Es, ante todo, formar criterio, fomentar el pensamiento sistémico, desarrollar sensibilidad por lo humano y fortalecer la capacidad de actuar con juicio en escenarios complejos. Este libro pretende contribuir a esa tarea, ofreciendo contenidos que, más allá de ser informativos, sean formativos.

El camino para llegar a esta obra ha sido largo, interdisciplinario y profundamente enriquecedor. Ha requerido revisión de fuentes académicas, entrevistas con profesionales del sector, análisis de experiencias empresariales y construcción colectiva con colegas que comparten el interés por una gestión más humana, eficiente y consciente. A todos ellos, mi más sincero agradecimiento.

Finalmente, esta obra no pretende ofrecer respuestas absolutas, ni fórmulas mágicas. Más bien, busca provocar preguntas, abrir debates, sugerir rutas y acompañar al lector en su propio proceso de comprensión y mejora de la gestión en las organizaciones. En tiempos donde la incertidumbre se ha convertido en la única certeza, gestionar bien es más necesario y más complejo que nunca. Este libro es una invitación a asumir ese reto con conocimiento, criterio y compromiso.

PRÓLOGO.

En la extensa travesía de la vida, nos encontramos con un desafío constante: la gestión. Desde los albores de la humanidad, hemos buscado formas y procesos para alcanzar metas y sueños. La gestión se ha convertido en el faro que guía a humanos y organizaciones hacia la cima del éxito. En el intrincado tejido de la vida, la gestión ha sido siempre la fuerza motriz que ha impulsado el progreso, desde lo personal hasta la lozanía de sociedades enteras. Siempre hemos buscado como humanos el arte de dirigir nuestros esfuerzos, de organizar recursos y de coordinar acciones para alcanzar metas comunes y propósitos compartidos

En este libro, la gestión en la gestión y con la gestión. Perspectiva desde lo individual humano a lo colectivo social”, nos sumergimos en las profundidades de un mundo donde la planificación, la coordinación y la toma de decisiones son el lienzo que entreteje los hilos de logros importantes. A través de estas páginas, descubriremos cómo la gestión puede transformar el caos en orden y cómo la visión audaz puede materializarse en una realidad sorprendente.

Exploraremos la gestión como condición hacia la excelencia y, por ende, es ver como por sí misma engendra aportaciones pertinentes que nos mueven hacia el logro de escenarios definidos y esperados. Hemos conocido historias inspiradoras de líderes soñadores y hacendosos quienes enfrentaron desafíos inimaginables y, sin embargo, encontraron soluciones ingeniosas. Los secretos detrás de las estrategias exitosas son reconocidos, en tal, debemos aprender cultivar habilidades cruciales, como el liderazgo, la comunicación efectiva y la gestión del cambio.

Este libro es una invitación a cavilar sobre la jerarquía de la gestión en nuestras vidas, desde las tareas cotidianas hasta los proyectos ambiciosos. Es una guía que ilumina el camino hacia la superación de obstáculos, la maximización de recursos y la materialización de sueños. Aludiremos que, la gestión no solo es una herramienta práctica, sino también una filosofía de vida que impulsa la excelencia. Nos embarcamos en un viaje trascendental que abarca tanto la dimensión individual humana como la interconexión social que define nuestras vidas. A lo largo de estas páginas, exploraremos cómo la gestión se entrelaza en cada faceta de nuestra existencia, desde nuestras aspiraciones personales hasta los desafíos colectivos que enfrentamos como sociedad.

Se reconfigura el libro en un llamado a la reflexión sobre cómo la gestión afecta nuestras vidas y cómo, a su vez, nuestras acciones individuales contribuyen al bienestar o al malestar de la comunidad en la que vivimos. Así que, querido lector, prepárate para emprender un viaje fascinante a través de la gestión, donde la pasión y el propósito se fusionan para desatar el potencial oculto que reside en cada uno de nosotros. Es hora de dejar una marca indeleble en el mundo, y la gestión nos brinda las herramientas para hacerlo.

Bienvenidos a "La Gestión en la gestión y con la gestión. Perspectiva desde lo individual humano a lo colectivo social". Que este libro sea el faro que guíe tu camino hacia nuevas glorias de provechos y elaboraciones. ¡Adelante, el futuro es hoy!

Autores

INTRODUCCIÓN

Referir a la gestión como condición hacia la excelencia es ver como por sí misma se engendran aportaciones pertinentes que nos mueven hacia el logro de escenarios definidos y esperados. Como se ha indicado de vieja data la verdad para nadie es absoluta, por ello cada individuo bajo sus condiciones imprime particularidades que atienden sus expectativas y que, para él, son elemento rector de sus decisiones.

Con el subsecuente desarrollo teórico, pretendemos y nos permitimos demostrar cómo es necesario e imprescindible el conocimiento y gestión como herramienta que aporta valor hacia la toma de decisiones, por ello haremos un recorrido general desde su génesis hasta las formas teóricas y prácticas que aportan en suma a la idealización y entendimiento de la forma de gestar la operacionalidad de los actos humanos.

El documento se ampara en el robusto entender de la conceptualización de modo que permita ir a la praxis y el uso de herramientas para la adecuada comprensión y aprehensión temática. La vivencia de los escritores y la importancia mayúscula del conocimiento y adecuado tratamiento de los términos usados, se tornan entonces fundamental en aras de que el aporte dado al procedimiento de gestión cumpla el propósito de dar información hacia la adecuada y optima toma de decisiones.

Ahora bien, como la gestión no solo le es inherente a las organizaciones, se convierte en un tema universal y de amplio espectro el cual, atendiendo en su razón básica, debe ante todo posibilitar y gestar el cumplimiento de un propósito determinado, y aún más allá, la creación de valor, ambiente, trabajo y estrategia hacia el logro mancomunado de objetivos. Por lo anterior, si

deseamos hacer inmersión en la fuente de la excelencia basados en la toma de decisiones, debemos permitirnos el uso ya aceptado, generalizado y casi religioso de la gestión de modo que tomar una decisión se convierta por sí mismo en un desafío, pero, que produce valor y nos conminara al logro de situaciones previas y eficientes.

Como colofón debemos decir y así se puede entender de manera general que en algún momento consciente o inconsciente en nuestra vida hemos gestionado, por ello es que el tema es de conocimiento y aplicabilidad, pero que a la luz de la razón no nos convencemos de haberla practicado, pero que con el uso particular tal vez pudimos dar solución o alcanzar un objetivo, o si no, porque aprendimos a leer, o las matemáticas básicas o valores sociales, o historia etc.

Adicionalmente acotaremos si mediante la imbricación (entrelazar, insertar, integrar o vincular ideas y situaciones con otros aspectos de modo que nos permitan una unidad y ligamiento), seremos precisos en entender si con la capacidad de razonamiento humano la gestión le confiere lo individual o colectivo hacia las buenas decisiones. A continuación, se hace una referencia por unidad que permitirá al lector introducirse en la temática expuesta.

Unidad I: Generalidades e Imbricación Temática Conceptual**

Es fundamental establecer un marco conceptual sólido que permita al lector comprender las bases sobre las cuales se asienta la gestión. La **Unidad I: Generalidades e Imbricación Temática Conceptual** tiene como objetivo principal abordar los conceptos fundamentales de la gestión, explorando sus diferentes aristas y clases. Aquí, se destaca la gestión no solo como un proceso administrativo, sino como un pilar esencial en la organización de recursos, personas y estrategias, todo ello orientado hacia el logro de objetivos específicos. Esta unidad busca introducir al lector en el vasto universo de la

gestión, proporcionando una comprensión integral y profunda de su naturaleza y su papel crucial en la toma de decisiones en diversos contextos.

Además, esta primera unidad no solo se limita a definir la gestión, sino que también explora las diferentes clases y dimensiones que la gestión puede asumir en distintos entornos. Desde la gestión empresarial hasta la gestión del tiempo, se hace un recorrido por las múltiples facetas de esta disciplina, lo que permite al lector apreciar su versatilidad y aplicabilidad en diferentes áreas. Aquí, se introduce la noción de que "nada es imposible" cuando se gestiona de manera efectiva, subrayando la categoría de la creatividad y la innovación en la gestión.

Igualmente, importante, se profundiza en el costo de la gestión, un aspecto a menudo subestimado, pero crucial para el éxito organizacional. Se analiza cómo la gestión, aunque esencial, también implica una inversión significativa de recursos, tiempo y esfuerzo. Esta sección instiga al leyente a recapacitar sobre la argumentación de equilibrar los costos y beneficios de la gestión, asegurando que las decisiones tomadas no solo sean efectivas, sino también sostenibles a largo plazo. Este análisis es vital para cualquier líder que aspire a dirigir con éxito en un entorno competitivo.

Por otra parte, se explora la idea de la reluctancia como un factor decisivo en el éxito de la gestión. Aquí, se discute cómo la resistencia al cambio o la inercia dentro de una organización pueden obstaculizar el progreso y, en última instancia, el éxito. Se argumenta que una gestión efectiva debe ser capaz de superar estas barreras, promoviendo una cultura de adaptabilidad y flexibilidad. Este enfoque prepara al lector para enfrentar los desafíos inherentes a cualquier proceso de gestión, ofreciendo estrategias para mitigar la resistencia y fomentar un entorno propicio para el cambio y la innovación.

Finalmente, esta unidad establece las bases para el resto del libro, proporcionando al lector un conjunto de herramientas conceptuales que serán esenciales para comprender y aplicar los principios de la gestión en contextos más complejos. Se enfatiza la importancia de una comprensión profunda de los conceptos básicos antes de avanzar a niveles más avanzados de gestión. En resumen, la ****Unidad I**** ofrece una introducción exhaustiva a la gestión, abordando tanto sus aspectos teóricos como prácticos, y preparando al lector para un análisis más profundo en las siguientes unidades.

****Unidad II: Gestión en la Gestión****

La ****Unidad II: Gestión en la Gestión**** se centra en un concepto más avanzado, explorando la idea de gestionar la propia gestión. Este enfoque metagescional propone que, para ser verdaderamente efectivos, los líderes deben ser capaces de reflexionar sobre sus propios procesos de gestión, evaluando y ajustando continuamente sus estrategias y métodos. En esta unidad, se introduce la noción de que la gestión no es un asunto estático, sino emprendedor y evolutivo, que demanda supervisión inmutable y un enfoque crítico.

Además, esta unidad analiza los condicionadores que influyen en la gestión de la gestión. Aquí, se discute cómo factores internos y externos, como la sapiencia organizacional, la biósfera económica y las propensiones del mercado, pueden afectar la efectividad de la gestión. Se ofrecen herramientas y metodologías para identificar y abordar estos condicionadores, ayudando a los líderes a crear estrategias más resilientes y adaptativas. Este análisis es crucial para cualquier líder que desee optimizar su proceso de gestión y asegurarse de que su organización pueda prosperar en un entorno en constante cambio.

Igualmente, de manera relevante se aborda la importancia de la autogestión y la gestión del equipo en este contexto. Se argumenta que una gestión efectiva comienza con la capacidad de gestionar uno mismo, estableciendo metas claras, priorizando tareas y manteniendo un equilibrio entre la vida personal y profesional. Además, se destaca la categoría de una gestión poderosa del equipo, donde la delegación adecuada y la comunicación clara juegan un papel crucial en el éxito organizacional. Esta unidad proporciona al lector estrategias prácticas para mejorar tanto la autogestión como la gestión del equipo, asegurando una mayor cohesión y eficiencia en el trabajo.

Por otra parte, se enfatiza la necesidad de una planificación estratégica en la gestión de la gestión. Aquí, se explora cómo la planificación a largo plazo, basada en una visión clara y objetivos bien definidos, puede mejorar significativamente los resultados de la gestión. Se discuten diferentes enfoques de planificación, desde el diseño de estrategias hasta la implementación y evaluación, proporcionando al lector un marco integral para gestionar la gestión de manera efectiva. Este enfoque es fundamental para cualquier líder que aspire a llevar su organización al siguiente nivel.

Finalmente, la ****Unidad II**** concluye con un enfoque en la importancia de la evaluación continua en la gestión. Se subraya que una gestión efectiva no termina con la implementación de una estrategia, sino que requiere una evaluación constante para identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias según sea necesario. Esta sección proporciona al lector herramientas y técnicas para llevar a cabo evaluaciones efectivas, asegurando que la gestión se mantenga en un ciclo continuo de mejora y evolución.

****Unidad III: Gestión con la Gestión****

La ****Unidad III: Gestión con la Gestión**** lleva la discusión un paso más allá, explorando cómo la gestión se puede utilizar como una herramienta para gestionar otros procesos y recursos. Aquí, se introduce la idea de que la gestión no solo es un proceso en sí mismo, sino también un medio para optimizar otros procesos dentro de una organización. Esta unidad se centra en la aplicación práctica de la gestión, mostrando cómo se puede utilizar para optimizar la eficacia, la productividad y la certidumbre en diversas áreas.

Además, se exploran las decisiones críticas que deben tomarse al gestionar con la gestión. Esta unidad ofrece un análisis detallado de cómo la gestión puede influir en el botín de providencias, desde la retribución de caudales económicos hasta la selección de estrategias. Se discuten diferentes enfoques para la adopción de decisiones, destacando la importancia de basar los laudos en datos y análisis sólidos. Este enfoque proporciona al lector un juicio más amplio y majestuoso de cómo utilizar la gestión para tomar decisiones más informadas y efectivas.

De manera colateral e importante, se analiza la gestión de la innovación en este contexto. Aquí, se discute cómo la gestión puede ser utilizada para fomentar la innovación dentro de una organización, creando un entorno que promueva la creatividad y la experimentación. Se ofrecen estrategias para gestionar el sumario de creación, desde la incubación de opiniones hasta su implementación, asegurando que los entes logren conservar la competitividad en un mercado global en constante cambio. Este enfoque es crucial para cualquier líder que desee aprovechar al máximo el potencial innovador de su equipo.

Por otra parte, se aborda la gestión del cambio como una de las aplicaciones más importantes de la gestión con la gestión. Esta unidad explora cómo la gestión puede ser utilizada para facilitar la transición en tiempos de cambio,

ayudando a las organizaciones a adaptarse a nuevas realidades y desafíos. Se discuten diferentes estrategias para gestionar el cambio, desde la planificación hasta la comunicación y la implementación, proporcionando al lector un conjunto de herramientas prácticas para manejar el cambio de manera efectiva. Este enfoque es esencial para cualquier líder que aspire a guiar a su organización a través de períodos de incertidumbre y transformación.

La ****Unidad III**** concluye con un enfoque en la gestión de la sostenibilidad. Se subraya la importancia de utilizar la gestión para promover prácticas sostenibles dentro de una organización, asegurando que las decisiones tomadas hoy no comprometan las necesidades de las generaciones futuras. Se ofrecen estrategias para integrar la sostenibilidad en la gestión diaria, desde la reducción del impacto ambiental hasta la promoción de la responsabilidad social corporativa. Este enfoque proporciona al lector una comprensión integral de cómo la gestión puede ser utilizada como una herramienta para crear un futuro más sostenible y equitativo.

****Unidad IV: Gestión y Futuro Social Humano****

La ****Unidad IV: Gestión y Futuro Social Humano**** se centra en la dimensión ética y social de la gestión, explorando cómo las decisiones de gestión pueden afectar no solo a las organizaciones, sino también a la sociedad en su conjunto. Aquí, se introduce la noción de que la gestión no es solo un proceso técnico, sino también un acto moral que tiene implicaciones profundas para el bienestar humano y el medio ambiente. Esta unidad invita al lector a reflexionar sobre el papel de la gestión en la construcción de un futuro más justo y sostenible.

Además, se explora la gestión desde la perspectiva de los valores. Aquí, se discute cómo los valores éticos deben guiar la toma de decisiones en la gestión, asegurando que las organizaciones no solo sean efectivas, sino también responsables socialmente. Se analizan diferentes enfoques para integrar los valores en la gestión, desde la creación de una cultura organizacional basada en la ética hasta la implementación de políticas y prácticas que promuevan la responsabilidad social. Este enfoque proporciona al lector una agudeza más insondable de cómo la gestión puede ser utilizada para promover el bien común.

Igualmente, relevante, se aborda el tema del facilismo y el menor esfuerzo coyuntural como desafíos éticos en la gestión. Esta unidad discute cómo la tendencia a buscar soluciones rápidas y fáciles puede comprometer la integridad y la efectividad de la gestión. Se ofrecen estrategias para contrarrestar esta tendencia, promoviendo una cultura de esfuerzo y excelencia. Este enfoque es crucial para cualquier líder.

****Unidad V: La gestión y su intrincada unión con la inteligencia artificial****

La ****Unidad V: La gestión y su intrincada unión con la inteligencia artificial**** explora la creciente interdependencia entre la gestión empresarial y la inteligencia artificial (IA), destacando cómo esta tecnología está transformando procesos clave como la toma de decisiones, la planificación, el control y la interacción con clientes. Se analiza el impacto de la IA en el perfil del gestor moderno, los beneficios y riesgos asociados a su uso, y los dilemas éticos que emergen al delegar funciones en algoritmos. Asimismo, se presentan casos prácticos y tendencias que evidencian una transición hacia modelos de gestión híbridos, donde la inteligencia humana y artificial se complementan para mejorar la eficiencia, la innovación y la capacidad adaptativa de las organizaciones.

UNIDAD I. GENERALIDADES E IMBRICACION TEMATICA CONCEPTUAL.

“Trabajar mantiene a todos alertas, la estrategia proporciona una luz al final del túnel, pero la gestión del proyecto es el motor del tren que hace avanzar a la organización” Joy Gumz.

1. Introducción
2. Concepto Gestión
3. Aristas y clases de gestión
4. Imposible no es nada
5. El costo de la gestión
6. La reluctancia factor definitivo en contra del éxito de gestión

1. Introducción

La historia y génesis del ser humano ha definido que su incesante aporte es el fundamento hacia la supervivencia y a la imposición de su condición racional sobre la naturaleza, es decir, a sobreponerse pese a las vicisitudes del vaivén y orden natural. Así las cosas, el ser racional imponente y magnificante sobre todo lo demás, le ha correspondido ser el garante de que se logren espacios y modos de vivir y usar los elementos destinados para el disfrute de la vida y la formación de sociedades justas, equitativas y pujantes.

Es indudable que cuando el ser cognoscente humano apalanca es su razón las ideas, fluyen entonces contextos y simplicidades que auguran éxito y la creación de valor se potencializa, entonces aquí se imbrican procesos de pertinencia, individualidad, compromiso, mancomunidad y por sobre todo participación activa y decidida hacia la gestión como derrotero de plus valor social. Y es que la gestión es capaz de mover fibras, tocar espacios, auscultar razones y llenar vacíos para que el presente y futuro sea halagüeño y prometedor.

Por otro lado, al referir la gestión anunciaremos de todas aquellas actividades que de manera normal y saludable permiten y posibilitan logros como una unidad estratégicamente concebida, quien indudablemente será capaz de proporcionar salud y vigor a la operación del recurso humano y su interacción social y organizacional. Esto es, que es propio mediante la gestión, la creación de estados de placer y carga positiva hacia el logro de objetivos previstos, es decir, actúa como placebo ante la criticidad o complejidad manifiesta, pero con grado posible de solución real.

Para lo anterior en este capítulo como preámbulo manifestaremos la definición, los aspectos generales de la gestión, su clasificación y otros elementos que nos disponen para el cabal entendimiento de este apartado y universo de la gestión individual y colectiva, pero también de los negocios.

Análisis de los Temas Expuestos en la Gestión

****En primer lugar****, es esencial comprender que la reluctancia se manifiesta como una resistencia a la adopción de nuevas ideas y prácticas dentro de las organizaciones. Esta resistencia puede surgir de diversos factores, incluyendo el temor al cambio, la inseguridad personal, y una falta de claridad sobre los beneficios de los cambios propuestos. En el contexto de la gestión, la reluctancia puede actuar como un obstáculo significativo que impide la consumación triunfante de tácticas y cambios necesarios para la evolución de la organización.

En consecuencia, cuando la reluctancia prevalece en un entorno organizacional, puede tener efectos adversos profundos. Por ejemplo, la resistencia al cambio puede desacelerar la innovación, que es fundamental para mantener la competitividad en el mercado. Las organizaciones que no

adoptan nuevas tecnologías o prácticas innovadoras pueden encontrarse estancadas, perdiendo terreno frente a competidores más ágiles y adaptativos. Este estancamiento puede limitar las oportunidades de crecimiento y desarrollo, afectando la capacidad de la organización para prosperar en un entorno dinámico.

Por otro lado, la reluctancia también puede deteriorar la moral y la cultura organizacional. Un ambiente en el que la resistencia al cambio es predominante puede generar desconfianza y negatividad entre los empleados. Este clima de desánimo puede reducir la productividad y aumentar el riesgo de errores, lo que a su vez afecta el rendimiento general de la organización. La falta de un ambiente positivo y de apoyo puede hacer que los empleados se sientan desmotivados y menos comprometidos con los objetivos organizacionales.

Sin embargo, la reluctancia no surge en el vacío; sus causas son variadas y a menudo interrelacionadas. La falta de comunicación efectiva por parte de la alta dirección es una de las causas más comunes. Cuando los empleados no comprenden claramente el propósito y los beneficios de los cambios, es más probable que resistan. La comunicación deficiente puede generar incertidumbre y miedo, exacerbando la resistencia y dificultando la implementación exitosa de nuevas iniciativas.

****Además****, el liderazgo desempeña un pliego decisivo en la gestión de la reluctancia. Un liderazgo deficiente que no involucra a los trabajadores en el juicio de cambio puede aumentar la entereza. Los líderes que no fomentan la participación y el compromiso de sus equipos pueden enfrentar una mayor resistencia, ya que los empleados no se sienten valorados ni escuchados. Un enfoque participativo y empático puede ser más efectivo para mitigar la resistencia y promover la aceptación de cambios.

A su vez, la inseguridad personal y el temor a lo desconocido también contribuyen a la reluctancia. Cuando los empleados se sienten inseguros acerca de sus habilidades para adaptarse a nuevas situaciones o temen que los cambios amenacen su seguridad laboral, pueden resistirse a los cambios. Este temor puede ser mitigado a través de la capacitación y el apoyo adecuado, que proporcionen a los empleados la confianza y las habilidades necesarias para enfrentar nuevos desafíos.

En consecuencia, las organizaciones deben emplear estrategias efectivas para superar la reluctancia. La comunicación clara y transparente es fundamental para reducir la resistencia. Explicar de manera convincente los motivos detrás de los cambios y los beneficios esperados puede ayudar a alinear a los empleados con los objetivos de la organización y reducir el miedo al cambio. La transparencia en la comunicación también puede fomentar la confianza y la colaboración entre los miembros del equipo.

Simultáneamente, la participación y el empoderamiento de los empleados consigue ser un placebo y concluyente en el descenso de la reluctancia. Incluir a los trabajadores en el sumario de programación y ejecución de cambios puede hacer que se sientan más comprometidos y responsables. Esta participación activa puede aumentar la aceptación de los cambios y facilitar una transición más suave hacia nuevas formas de trabajo.

Asimismo, ofrecer capacitación y apoyo continuo es esencial para abordar la reluctancia. Proporcionar a los colaboradores las herramientas y el conocimiento necesario para acomodarse a las permutaciones puede reducir la inseguridad y aumentar la confianza en sus habilidades. La capacitación adecuada puede transformar la resistencia en aceptación y facilitar la adaptación a nuevas tecnologías y procesos.

****En consecuencia****, el liderazgo transformacional puede ser una herramienta poderosa para superar la reluctancia. Los guías que infunden y alientan a sus unidades, que articulan una visión clara y convincente, pueden facilitar una mayor aceptación de los cambios. El liderazgo transformacional no solo guía a los empleados a través del cambio, sino que también los motiva a notificarse vivamente en el sumario de evolución.

Por ende, superar la reluctancia es un desafío esencial para garantizar el éxito en la gestión. La resistencia al cambio puede ser un factor decisivo que compromete la efectividad de las estrategias y procesos de gestión. Abordar la reluctancia de manera proactiva mediante comunicación efectiva, participación de los empleados, capacitación y liderazgo transformacional puede ayudar a superar estos obstáculos y asegurar el éxito de las iniciativas de gestión.

Finalmente, es fundamental reconocer que la reluctancia, aunque es un obstáculo significativo, no es insuperable. Con una comprensión profunda de sus causas y una estrategia bien diseñada para abordarla, las organizaciones pueden superar la resistencia y lograr una gestión exitosa. La capacidad de adaptarse y gestionar eficazmente el cambio es decisiva para el triunfo y la sostenibilidad dilatada de cualquier entidad, y la gestión de la reluctancia es un componente clave en este proceso.

2. Concepto

Según indica Faga, (2000) la gestión es toda actividad dirigida a obtener y asignar los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Para el diccionario de la lengua española la palabra se deriva del latín *gestiō, -ōnis*, acción de gestionar o acción y efecto de administrar, por esto es que nuestro entramado estaría ligado de manera principal a la administración organizacional, pero con directa cabida del actuar humano e individual, que se deslinda en la sociedad o comunidad. También, se considera la gestión como el proceso integral que abarca las diversas etapas de la administración, siendo a su vez un componente con su propio desarrollo dentro de este marco.



Fuente: Napkin.ai

Al integrar la unidad de la información y aplicar metodologías específicas de gestión, se crea una herramienta distintiva que facilita la obtención de recursos de variadas índoles. Por lo anterior la gestión nos lleva a entender el proceso de gestionar como aquella parte que nos permite manejar o conducir una situación problemática, o sacar adelante un proyecto.

Wikipedia considera la gestión como “asumir y llevar a cabo las responsabilidades sobre un proceso, esto puede ser empresarial o personal, lo que incluye: 1. La preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar en el comercio. 2. La coordinación de sus actividades (y correspondientes interacciones) y sus semejantes.

Ahora bien tal como citamos el vocablo gestión principalmente se ha utilizado para referir el campo y cosmos gremial, con las operaciones que despliega una organización para obtener sus objetivos, pero también queremos denotar que no es única su acepción por cuanto es posible que se gestionen además de organizaciones, proyectos, bienes económicos, y cualquiera otro recurso monetario, pero importantísimo el recurso humano como ser consciente, quien, también puede y debe ser capaz de efectuar inmersión en este apartado para cumplir o ayudar a cumplir objetivos previos desde su condición humana racional.

El camino de la gestión se presenta como un pilar fundamental para alcanzar las metas propuestas. Los actores económicos, más que nunca, deben comprometerse con la sociedad y los grupos de interés con los que interactúan, involucrándose activamente en su desarrollo en busca de un beneficio recíproco. Esto es especialmente relevante porque se trata de un proceso humano que genera importantes impactos en los ámbitos político, cultural, económico y social

Para Fantova (2005), la gestión, es la rendición de cuentas ante el abanico de agentes interesados por los efectos que se espera que el proceso

desencadene. Por tal, es fundamental la aprehensión de su significado para encasillar su derrotero hacia la gerencia capaz de mover esfuerzos con mira al logro de los resultados. La gestión es normalmente entendida como concepto de administración, o dirección de una organización cuyo objeto primordial es la consecución de resultados óptimos del negocio o compañía.

Para el logro de los resultados según Fantova (2005), la gestión se fundamenta en cuatro premisas básicas: (a) Entendimiento y reconocimiento de la estrategia, es decir; los pasos necesarios e indispensables para consolidar las acciones y hacerlas efectivas. (b) La cultura organizacional, entendida como el conjunto de postulados para hacer conocibles y alcanzables los valores corporativos. (c) La estructura, entendida como la linealidad y apertura hacia la entrada de conocimientos, y la posibilidad de establecer alianzas. (d) La ejecución, que nos lleva a tomar las decisiones acertadas hacia mayor productividad y mejora continua.

Lo expuesto anteriormente facilitará el alcance de los objetivos, previniendo la aparición de procesos inadecuados, resistentes o que puedan generar estancamientos en la operación administrativa durante la ejecución del proyecto. Desde un enfoque estrictamente técnico, se argumenta que la organización debe prepararse para un cambio de paradigma, en el que surge la figura de la empresa emergente que, según Bueno (2007), es entendida como el nuevo modelo que se caracteriza por la importancia de la internacionalización y su dirección, la transculturalidad, las alianzas, la cooperación empresarial, los cibernegocios, la ética, la diversidad, la transparencia y el compromiso social de la empresa.

Figura 1 Consideración de la gestión como enclave (Autores 2023)



Fuente: Elaboración propia

Según lo definido en la figura 1., la gestión nos predispone como unidad funcional a:

- a. Actuar como ser racional y consciente de sus aportaciones hacia el éxito, esto es, que debemos atesorar en nuestros principios sociales y humanos para lograr las metas tanto individuales como sociales
- b. Debemos trazarnos de manera clara mis propias aprehensiones y metas, pero en todo caso que estén alienadas con las del conglomerado, esto permite una direccionalidad y horizonte definitivo hacia lograr objetivos racionales y precisos de común utilidad

- c. Ser conscientes del riesgo hace parte de la acción hacia la mejora, nada está sentado por hecho siempre habrán escollos y sobresaltos, pero nada que la gestión, el cuidado y la diligencia no puedan subsanar, con aportaciones decididas y mancomunadas por difícil que sean los vientos se calmaran, habrá posibilidad de mejorar, corregir e interactuar en busca de sabias condiciones, pero la complejidad se abstendrá de continuar, no es fácil pero, tampoco es técnicamente difícil, solo es querer y seguir.
- d. Acudir a la ciencia con sus aportes definitivos es saludable y necesario, demostrar que cierta actividad funciona es síntoma tranquilidad y sanidad, por ello para gestionar hay que arroparnos de proceso técnicos y científicos, sin desconocer la sapiencia individual y colectiva tal como la costumbre, lo anterior, nos hará seres más racionales y equipados hacia el futuro.
- e. El entramado y enclave de gestión deberá ser sustentando en valores sociales, recursos, compromisos y alianzas, estos sellarán las brechas de la inequidad y nos proporcionarán elementos de valor hacia el éxito y compromiso social

En tal sentido nuestro aporte sobre la gestión es entender que es necesario se den una serie de actividades, procesos, funcionalidades, conocimientos y condiciones para que se logren metas prescritas con el menor asomo de riesgo e insatisfacción, siempre actuando en debida forma y congruentemente con ética y valores, buscando mejores resultados y eficiencia de las acciones seguidas. Todo esto nos hará dignificar la gesta humano racional y proporcionará estados de fascinación social.

Indudablemente, la génesis de la gestión se sienta en el aporte del ser humano que bajo sus principios ético morales y necesidades es capaz de dilucidar el derrotero hacia el logro de todos sus cometidos, para ir siempre en busca de

bienestar y soluciones adaptadas de las complejidades. Por ello los valores sociales son base de sus acciones quienes bajo sus convicciones moldearán su actuar y darán el resultado necesario para aportar socialmente.

Por esto, entonces la gestión se mantendrá inerte bajo la triada.

Figura 2 Triada de gestión básica



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con L. Séve (1975) “las exigencias socialmente establecidas denominadas “forma social de individualidad”, representan para el sujeto una condición necesaria para el desarrollo social e individual”. En tal, para la gestión se asume que existe una relación entre lo individual y lo social.

Tabla 1 Teóricos de la Gestión

Referente Teórico	Variable(s)	Descripción sobre la Conceptualización
Teoría del Cambio Organizacional (Kotter, 1996)	Resistencia al Cambio	Esta teoría aborda cómo las organizaciones pueden gestionar el cambio de manera efectiva. Kotter identifica que la resistencia al cambio es una de las principales barreras para la implementación exitosa de nuevas estrategias. La teoría propone un modelo de ocho pasos para liderar

Referente Teórico	Variable(s)	Descripción sobre la Conceptualización
		el cambio, que incluye la creación de un sentido de urgencia y la formación de una coalición de liderazgo.
Teoría del Liderazgo Transformacional (Bass, 1985)	Liderazgo Transformacional	El liderazgo transformacional pone el énfasis en la manera en que los líderes pueden incentivar y movilizar a sus colaboradores para alcanzar un rendimiento excepcional. Este tipo de liderazgo implica crear una visión convincente, fomentar la innovación y apoyar el desarrollo personal de los empleados. La teoría sugiere que los líderes transformacionales pueden comprimir la tenacidad al cambio al acrecentar la motivación y el adeudo de los colaboradores.
Modelo de Gestión del Cambio (Lewin, 1951)	Gestión del Cambio	El modelo de Lewin propone un enfoque en tres etapas para la gestión del cambio: descongelar, cambiar y recongelar. La etapa de descongelamiento se enfoca en preparar la organización para el cambio, la etapa de cambio se refiere a la implementación de nuevas prácticas, y la etapa de recongelamiento se centra en estabilizar la organización con las nuevas prácticas. Este modelo destaca la importancia de manejar la resistencia y facilitar la transición de manera efectiva.

Fuente: Elaboración Propia con datos: Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. Harper & Row.

La tabla presentada proporciona un marco detallado para entender cómo se abordan las variables relacionadas con la gestión del cambio y el liderazgo dentro del ámbito de las ciencias de la administración. En primer lugar, la **Teoría del cambio organizacional** de Kotter destaca la importancia de gestionar la resistencia al cambio mediante un enfoque estructurado que incluye la creación de una urgencia y una coalición de liderazgo. Este modelo subraya que la resistencia puede ser un obstáculo significativo para el éxito de las nuevas estrategias y que su manejo efectivo es crucial para la implementación exitosa.

En segundo lugar, el **Liderazgo transformacional** propuesto por Bass ofrece una perspectiva sobre cómo los líderes pueden mitigar la resistencia al cambio mediante la inspiración y la motivación, fomentando una visión compartida y apoyando el desarrollo personal. Esta teoría sugiere que un liderazgo inspirador no solo facilita la aceptación del cambio, sino que también mejora el rendimiento organizacional general.

Por último, el **Modelo de gestión del cambio** de Lewin proporciona un enfoque clásico en tres etapas para manejar el cambio: descongelar, cambiar y recongelar. Esta tipología pone énfasis en la coyuntura de preparar al ente para el asumir nuevos roles, realizar hechos de manera efectiva y estabilizar la organización con las nuevas normas. En conjunto, estos referentes teóricos ofrecen una comprensión integral de cómo manejar la resistencia y facilitar el cambio dentro de las organizaciones, proporcionando herramientas y enfoques prácticos para los administradores y líderes en el campo. La combinación de estos enfoques teóricos permite una gestión del cambio más efectiva y una reducción significativa de los obstáculos que pueden surgir durante el proceso de transformación organizacional.

Tabla 2 Tendencias de la Gestión

Referente Teórico Actual	Variable(s)	Descripción sobre la Conceptualización
Teoría del Capital Humano	Capital Humano	Se refiere a la inversión en el desarrollo de habilidades, conocimientos y capacidades de los empleados. Esta teoría sostiene que la educación y la capacitación mejoran la productividad y el valor económico de los individuos en el mercado laboral.
Gestión del Conocimiento	Conocimiento Organizacional	Implica la creación, distribución y uso efectivo del conocimiento dentro de una organización. Esta teoría enfatiza la importancia de compartir experiencias y saberes para mejorar el rendimiento organizacional y fomentar la innovación.
Teoría de la Gestión Ágil	Metodologías Ágiles	Esta teoría propone un enfoque flexible y adaptativo para la gestión de proyectos y procesos. Las metodologías ágiles, como Scrum y Kanban, se centran en la colaboración continua, la entrega incremental y la adaptación rápida a los cambios.
Teoría del Liderazgo Transformacional	Liderazgo Inspirador	Se basa en la capacidad de los líderes para inspirar y motivar a sus seguidores mediante una visión compartida. El liderazgo transformacional promueve la innovación y el cambio positivo al fomentar un ambiente de confianza y compromiso en el equipo.
Gestión Sostenible	Desarrollo Sostenible	Se enfoca en la implementación de prácticas empresariales que buscan equilibrar el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente. La gestión sostenible busca crear valor a largo plazo para las empresas y la sociedad.
Teoría de la Inteligencia Emocional	Inteligencia Emocional	Consiste en la habilidad de identificar, entender y manejar tanto las propias emociones como las de los demás. Esta teoría afirma que la inteligencia emocional es fundamental para un liderazgo eficaz, la toma de decisiones y la gestión de crónicas interpersonales.
Teoría de la Innovación Disruptiva	Innovación Disruptiva	Se refiere a las innovaciones que transforman mercados existentes o crean

nuevos mercados al ofrecer productos o servicios significativamente más accesibles o económicos. La teoría destaca cómo las empresas pueden ser desplazadas por innovaciones emergentes.

Fuente: Elaboración propia

En el dinámico mundo actual, la gestión se ha convertido en una disciplina clave para el éxito organizacional y la adaptación en un entorno global en constante cambio. Este análisis ofrece una visión profunda de conceptos teóricos contemporáneos que son fundamentales para entender y aplicar la gestión de manera efectiva.

La **Teoría del capital humano** nos muestra cómo invertir en el desarrollo de habilidades y conocimientos puede ser decisivo para fortalecer la productividad y la ventaja competitiva de una organización. Por su parte, la **gestión del conocimiento** destaca la importancia de estructurar procesos para capturar y utilizar el saber organizacional de manera eficiente.

La **Teoría de gestión ágil** introduce un enfoque flexible y adaptable que permite a las empresas responder rápidamente a los cambios del mercado. La **Teoría del liderazgo transformacional** resalta cómo los líderes pueden inspirar e influir en sus equipos para alcanzar metas ambiciosas.

La **Gestión Sostenible** se centra en equilibrar el crecimiento económico con la protección del medio ambiente y la inclusión social, mientras que la **Teoría de la inteligencia emocional** subraya la importancia de gestionar emociones para mejorar la comunicación y el ambiente laboral.

Finalmente, la **Teoría de la innovación disruptiva** nos enseña a anticipar y adaptarnos a nuevas tecnologías y modelos de negocio. Estos conceptos no solo proporcionan herramientas prácticas para la gestión, sino que también

ofrecen una perspectiva integral sobre cómo enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades en el contexto global contemporáneo.

Teoría del capital humano

La Teoría del Capital Humano, formulada por Gary Becker, enfatiza la importancia de invertir en el desarrollo de habilidades y conocimientos de los empleados para mejorar su productividad y rendimiento. Esta teoría no solo aborda la formación y capacitación como una inversión económica, sino también como una estrategia crucial para fortalecer el capital de una organización. En un contexto globalizado y competitivo, donde el conocimiento y la habilidad se han convertido en activos clave, la gestión del capital humano permite a las empresas mantenerse a la vanguardia mediante la creación de una fuerza laboral altamente calificada. Las organizaciones que priorizan el desarrollo profesional y personal de sus empleados pueden lograr una ventaja competitiva significativa, al mejorar la calidad del trabajo y fomentar la innovación.

Gestión del conocimiento

La Gestión del Conocimiento, propuesta por Nonaka y Takeuchi, se centra en cómo las organizaciones crean, comparten y aplican el conocimiento para mejorar su desempeño y mantener su ventaja competitiva. En un entorno empresarial donde el conocimiento se convierte en un recurso crucial, esta teoría ofrece un marco para estructurar procesos que faciliten la transferencia y el uso efectivo del saber organizacional. Implementar una gestión del conocimiento efectiva implica diseñar sistemas que capturen experiencias y aprendizajes, así como fomentar una cultura de colaboración. Esta teoría sugiere que el conocimiento bien gestionado puede impulsar la innovación, mejorar la toma de decisiones y fortalecer la capacidad adaptativa de una organización.

Teoría de la gestión Ágil

La Teoría de la gestión Ágil introduce un enfoque flexible y adaptativo para la gestión de proyectos y procesos, basándose en metodologías como Scrum y Kanban. Este enfoque es fundamental en un mundo empresarial caracterizado por su rapidez y cambio constante. La gestión ágil promueve la iteración, la colaboración continua y la adaptación rápida, lo que permite a las organizaciones responder eficazmente a los cambios en las necesidades del cliente y del mercado. Al adoptar prácticas ágiles, las empresas pueden gestionar proyectos de manera más eficiente, mejorar la satisfacción del cliente y fomentar una cultura de innovación y adaptabilidad.

Teoría del liderazgo transformacional

La Teoría del Liderazgo Transformacional, desarrollada por Bernard Bass, destaca la capacidad de los líderes para inspirar y motivar a sus seguidores a través de una visión compartida y una comunicación efectiva. Este tipo de liderazgo es crucial para fomentar un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan comprometidos y motivados para alcanzar metas ambiciosas. Los líderes transformacionales no solo influyen en el comportamiento de sus seguidores, sino que también promueven la innovación y el cambio positivo dentro de la organización. La implementación de principios de liderazgo transformacional puede conducir a un alto rendimiento y a una mayor satisfacción laboral, contribuyendo al éxito organizacional.

Gestión sostenible

La Gestión Sostenible aborda la necesidad de equilibrar el crecimiento económico con la protección del medio ambiente y la inclusión social. Este enfoque integral se ha vuelto esencial en un contexto global donde los

problemas ambientales y sociales son cada vez más urgentes. La gestión sostenible implica adoptar prácticas que minimicen el impacto ambiental, promuevan la equidad y aseguren la viabilidad económica a largo plazo. Al integrar consideraciones ambientales y sociales en la estrategia empresarial, las organizaciones pueden contribuir al bienestar global mientras mantienen su competitividad y reputación.

Teoría de la inteligencia emocional

La Teoría de la Inteligencia Emocional, propuesta por Daniel Goleman, resalta la importancia de la capacidad para reconocer, entender y gestionar tanto nuestras propias emociones como las de los demás. Esta teoría sugiere que la inteligencia emocional es fundamental para el éxito personal y profesional, influyendo en la capacidad para gestionar relaciones, tomar decisiones y liderar efectivamente. En el entorno de trabajo, desarrollar habilidades emocionales puede mejorar la comunicación, reducir conflictos y promover un ambiente laboral positivo. La inteligencia emocional también juega un papel crucial en el desarrollo de líderes efectivos y en la creación de equipos colaborativos.

Teoría de la innovación disruptiva

Formulada por Clayton Christensen, refiere cómo las creaciones emergentes alcanzan a transfigurar fabricaciones existentes al ofrecer soluciones nuevas que inicialmente pueden parecer inferiores, pero que eventualmente crean nuevos mercados o desplazan a los competidores establecidos.

Esta teoría destaca la importancia de estar atentos a las tendencias disruptivas y ser proactivos en la adaptación a nuevas tecnologías y modelos de negocio. Las organizaciones que adoptan una mentalidad disruptiva pueden identificar

oportunidades para innovar y conservar su relevancia en un nicho económico en permanente progreso.

Se puede concluir que cada uno de estos conceptos ofrece una perspectiva única sobre la gestión, reflejando las tendencias actuales y las necesidades emergentes en el entorno empresarial. La integración de la Teoría del Capital Humano y la Gestión del Conocimiento resalta la importancia de invertir en el desarrollo de habilidades y en la gestión del saber organizacional. La Gestión Ágil y la Teoría del Liderazgo Transformacional enfatizan la necesidad de flexibilidad y liderazgo inspirador en un mundo dinámico.

La Gestión Sostenible y la Teoría de la Inteligencia Emocional abordan la importancia de equilibrar el rendimiento económico con el bienestar social y emocional. Finalmente, la Teoría de la Innovación Disruptiva subraya la necesidad de adaptarse a las nuevas tecnologías y modelos de negocio para mantenerse competitivo. Estos enfoques no solo proporcionan herramientas prácticas para la gestión, sino que también ofrecen una visión integral de cómo enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en el contexto global actual.

3. Aristas y clases de gestión

Para tender este acápite sustentaremos como elemento técnico algunas consideraciones de gestión en todo orden, pero sobre todo desde la gestión individual racional y humana que le asiste al ser humano, como elemento gravitacional de la sociedad y sus prospecciones.

- **Gestión humana.** Entendida esta no como la administración del recurso humano, sino como las aportaciones que debe realizar el ser humano, bajo sus convicciones, creencias e individualidades en favor suyo y la sociedad. Es decir que bajo esta arista cada persona de

manera individual colocara su grano de arena a la inmensidad problemática en busca siempre de satisfacción y aporte. También, denotaremos que como organismo vivo y racional este ser social por naturaleza usara toda su capacidad hacia desarrollar procesos que lo lleven a colaborar y obtener resultados plausibles en beneficio, aunque, tergiversando también pudiesen ser resultados nefastos y contrarios, pero ahí ya sería la perversión de la gestión, lo cual por principio no desarrollaremos.

- **Gestión empresarial:** Acciones que se enmarcan en un plan estratégico de negocios y que aportan valor al crecimiento de la empresa.
- **Gestión de cartera:** Toma de decisiones de inversión y aplicarlas sobre acreencias.
- **Gestión de proyectos:** Encargo de recursos con el propósito de llevar a cabo un proyecto dentro de un plazo determinado.
- **Gestión ambiental:** Tareas de desarrollo sostenible de impacto lo menos posible en el medioambiente.
- **Gestión social:** Acciones para fomentar la inclusión social, mayor acceso a educación, salud, oportunidades de trabajo, vivienda, seguridad, busca mayor conexión entre los miembros de una comunidad.
- **Gestión del conocimiento:** Es intercambio de experiencias y conocimientos entre los miembros de una organización, con el fin de obtener un mayor beneficio, generalmente de tipo económico.
- **Gestión pública:** Administración de los recursos del Estado para cumplir su rol social

En primer lugar, es esencial comprender las diversas aristas y clases de gestión que juegan un papel crucial en la administración y el desarrollo personal y organizacional. Cada tipo de gestión aborda un aspecto único

de cómo se manejan los recursos y las estrategias, y estas dimensiones son fundamentales para una comprensión completa de cómo optimizar el rendimiento en diferentes contextos. La **gestión humana** se enfoca en el aporte individual de cada ser humano, no solo como recurso sino como un agente activo con creencias y convicciones que impactan tanto en su propio desarrollo como en el bienestar de la sociedad. Este enfoque considera al individuo como un motor vital en el sistema social, contribuyendo con su esfuerzo y habilidades al logro de objetivos colectivos, aunque también reconoce la posibilidad de resultados negativos si la gestión es mal dirigida.

A continuación, la **gestión empresarial** se concentra en las acciones estratégicas que buscan el crecimiento y la sostenibilidad de las organizaciones. Este tipo de gestión se basa en la formulación e implementación de planes de negocio que aportan valor y promueven la ampliación y el triunfo de la firma. Por otro lado, la **gestión de cartera** involucra la toma de decisiones en inversión y la administración de las acreencias, enfocándose en maximizar el rendimiento financiero y manejar el riesgo de manera efectiva. De igual forma, la **gestión de proyectos** se dedica a la administración de recursos y la coordinación de actividades para desarrollar proyectos dentro de un tiempo y presupuesto establecidos, garantizando que se cumplan los objetivos deseados.

De manera similar, la **gestión ambiental** se orienta hacia la implementación de prácticas sostenibles que minimizan el impacto negativo en el medioambiente, promoviendo el desarrollo sostenible y la conservación de los recursos naturales. En contraste, la **gestión social** se enfoca en fomentar la inclusión y mejorar la calidad de vida de las comunidades, mediante la promoción del acceso a educación, salud y oportunidades de empleo, y fortaleciendo la cohesión social. La **gestión del conocimiento**, por su parte, se centra en la transferencia y utilización

eficiente del conocimiento dentro de las organizaciones para maximizar el beneficio económico y mejorar la competitividad. Finalmente, la **gestión pública** implica la administración de los recursos estatales para cumplir con las responsabilidades sociales y mejorar el bienestar general de la población.

En segundo lugar, el concepto de "imposible no es nada" resalta la importancia de superar barreras y obstáculos en un mundo globalizado y competitivo. Este enfoque desafía las percepciones limitantes y promueve una mentalidad resiliente frente a los retos. La resistencia al cambio y la incapacidad para enfrentar desafíos pueden llevar a sentimientos de derrota y desmotivación, que afectan negativamente la inteligencia emocional y el rendimiento. En este contexto, la inteligencia emocional emerge como una habilidad clave para gestionar eficazmente las emociones propias y las de los demás, facilitando la adaptación y el éxito en diversos entornos.

Por otro lado, la Dra. Marian Rojas Estape enfatiza la importancia de la inteligencia emocional en su conferencia internacional, subrayando que esta capacidad es fundamental para relacionarse de manera efectiva con el entorno. La inteligencia emocional incluye la habilidad para comprender y expresar emociones, empatizar con los sentimientos de los demás y ponerse en el lugar de los otros. Este enfoque sostiene que la inteligencia emocional, más allá de las habilidades cognitivas tradicionales, es crucial para el bienestar personal y profesional. La capacidad de mantener una perspectiva positiva y optimista, a pesar de las dificultades, es esencial para fomentar el desarrollo personal y profesional.

En consecuencia, cultivar la inteligencia emocional y mantener un enfoque positivo son factores determinantes para superar obstáculos y alcanzar metas. La educación en optimismo y el compromiso con los

objetivos son esenciales para desarrollar una mentalidad resiliente y proactiva, que permita enfrentar los desafíos con eficacia y lograr un desempeño óptimo. Al integrar estas prácticas en la gestión, se puede mejorar tanto la capacidad individual como la colectiva para enfrentar y superar las dificultades, contribuyendo al éxito personal y organizacional en un entorno dinámico y cambiante.

4. Imposible no es nada

Siempre y con mayor frecuencia tras este mundo globalizado, al actuar racionalmente nos vemos abocados a ser partícipes de acciones complejas y obstáculos que en muchas ocasiones se convierten en trizofenias y nos llevan a desistir, lo que permite entonces, incubar mayor insatisfacción, desasosiego, egolatrías y perversidades sin siquiera intervenir o por lo menos tratar de posibilitar soluciones, de allí las frases lapidarias, esto es difícil, no estoy hecho para esto, me es imposible llegar, no puedo, entre otras, gestionado así el derrotismo, la desazón, el cansancio y la afectación de la inteligencia emocional que infringe el nefasto bastión de la animadversión para lograr sobreponernos.

Y es que acápite importante es hablar de la inteligencia emocional, que le viene bien al desarrollo de la gestión del capital humano, pero según la Dra. Marian Rojas Estape (2018), en conferencia Internacional en Unitec Honduras “Como recuperar la ilusión. Gestionar las emociones. Nos dice que la INTELIGENCIA EMOCIONAL, circunscribe tres aspectos:

1. La capacidad para entender y expresar mis emociones
2. Intentar entender lo que los demás sienten
3. Ponerme en su lugar

Siendo así, la Dra. Rojas defiende que la inteligencia emocional es más importante que la normal, esto por cuanto es la capacidad que tengo para

relacionarme con mi entorno y quien no posee o labra la inteligencia emocional enferma, se gestan procesos complejos de relaciones interpersonales, sufre mucho. Necesariamente la educación en el optimismo y el compromiso es básica en aras de mantener y cultivar pensamientos positivos realistas, con los pies en la tierra y la mirada en alto, persiguiendo ilusiones, objetivos y metas elevadas con alto grado de exigencia, es decir ser humano optimista como factor clave para regenerar neuronas.

Nos parece apenas obvio que la incapacidad o negación de actuar, da al traste con la ineficacia, operacionalizando sitios y momentos de irrupciones sociales humanas que allanan caminos hacia el fracaso y nos conminan al retroceso y la involución. Bastante se ha demostrado con adagios populares y conocidos; “Querer es poder”; “Sentir es movernos” etc; que por fortuna el ser humano magnifico y racional ha sabido bajo circunstancias adversas lograr salir adelante y esto por fortuna a pesar del embate y reclamo de la naturaleza nos ha mantenido inermes ante tantas vicisitudes y nos prospecta como seres dominantes, claro sin desconocer que, de cuando en cuando que el derrotismo nos es propio.

Pero, que tiene que ver lo imposible con la gestión, para tal, es fundamental decir que son términos y usanzas intrincadas y ligadas por condición de acción. Es cimiento entonces teleológico entender que sin complejidades, sin necesidades y sin objetivos nada sería como es, sin requerimientos y quebrantos no es pertinente gestionar, por tal, iniciar desarrollos y procesos para lograr cometidos sin titubeos es necesidad, ya que la vida es una sonata de metas y alcanzables, es ahí donde vemos la unión indisoluble de lo imposible y la gestión, en aras de lograr que a través de actividades todo tenga solución y lo imposible sea la falaz palabra que se pudo dirimir.

Desde nuestros albores y años nuevos de vida biológica tácitamente se inculca aproximarnos a logros de una u otra forma, algunos con penurias, otros con disgusto, unos más con obligación etc, pero el fundamento es lograr metas, es así, como la vida por si sola es un laboratorio de gestión que al natural nos denota prescribir actos que trasciendan y nos lleven a buen puerto, todo está inmerso en la gestión personal y de vida. Por esto, además, es que nos permitimos por consiliencia entender que no se puede sustraer a la persona de su sitio sin gestión y con problema sin solución.

Los hechos resilientes están a la orden del día, bastante se ha demostrado en todos los campos con acción particular y colectiva del ser humano como principio y fin de las operaciones para sobreponer las adversidades, duros momentos, retos de alcanzar imposibles y a dominar bajo condiciones justas, pero siempre apalancado en el logro de mejorar con fundamento en el futuro, esto es lo humano de lo imposible y el grueso sentir de la gesta social como preámbulo de nuevas y altas condiciones.

Entonces, para gestionar hay que saltar al vacío, darnos oportunidad de permear la innovación y la reinvención, de sentirnos importantes y gestores, sin olvidar que casi siempre seguro habrá fallos que bajo aspectos normales tendrán que ser salvados y con esto, el fin justifique los medios de ser cada día principales seres humanos.

5. El costo de la gestión

La gestión como contexto económico de negocio es fundamental para asegurar la buena marcha del mismo, y de él depende su buena finalización. La gestión como condición humana es mucho más intrincada y desigual en cuanto a resultados al tenor de dimensión subjetiva y particular, pero, en todo caso se producen consumos que se materializan en lo económico, esto es

entender que cualquier acción primaria o subsecuente conlleva la monetización de medidas y logros alcanzables.

Es necesario invertir como sinónimo para recuperar, esto con apego a la teoría económica que para ganar hay que desprendernos de recursos, arccionarlos, gestionarlos y luego recuperarlos, esto le cae bien al tratado del costo de gestionar para lograr llevar a buen puerto situaciones normalmente dificultosas. Solo hay que recordar que las organizaciones, las sociedades, las naciones etc, tiene en su recurso humano su mejor y mayor riqueza basados en sus acciones y compromisos.

Para acondicionar la gestión frente al proceso organizacional, según Muñoz Bernal, et al. (2017), la gestión “se considera como el proceso de planificar organizar, ejecutar y evaluar una empresa. El término gestión puede abarcar una larga lista de actividades, pero siempre se enfoca en la utilización eficiente de los recursos” (p.64); además, son actividades empresariales que consisten en un proceso de planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar recursos, con el fin de maximizar beneficios; bajo este concepto se evidencia la dinámica de la gestión con las ciencias administrativas y financiera.

Al concepto presentado se debe adicionar el criterio de Domínguez (2006), “la gestión, debe estar al tanto de los cambios que se puedan producir en la empresa, utilizando todos los elementos para responder a dichos cambios” (p79.). La información, se relaciona a los objetivos que busca la empresa, por esto se deben focalizar para las respectivas áreas, pero partiendo de una misma base, la cual es la contabilidad de costos.

Pero, la pregunta es obvia, porqué el costo de la gestión, pues es apenas normal que para desarrollar actividades los recursos cualquiera sea su condición deben estar a la orden , esto económicamente es costo , cualquier decisión y complejidad debe ser atacada con criterios técnicos y de

conocimiento por lo cual asume el compendio monetizado, pues bien hay que mejorar hay que invertir y ello cuesta, prepararnos para auscultar nuevas premisas cuesta, entender uno u otro criterio cuesta, investigar y aprender cuesta y nada más que decir solucionar obstáculos cuesta. Entonces la gestión tiene su costo, pero, que será su retribución la medida de éxito y aporte, y como colofón, aunque es necesario cuidar el recurso económico, tampoco es necesario llevar extremos de penurias de modo que las retribuciones sean pocas. Invertir conlleva riesgos, pues bien gestiona y los mismos podrán ser sopesados bajo la justicia y la equidad.

6. La reluctancia factor definitivo en contra del éxito en gestión

Como ya se ha citado y aceptado, los procesos de gestión no son estáticos ni únicos, por el contrario, son cambiantes y adecuables, son programables en cuanto a su acción y aplicables en cuanto a su particularidad, pero, porqué esto, pues simplemente porque en el diario trasegar los momentos y las circunstancias pueden cambiar, denotarse complejas y renuentes e incluso convertirse en amenazas fuertes para la supervivencia.

Es fundamental que la sociedad involucre a los grupos de interés en la consecución de objetivos y metas, facilitando la implementación de acciones concretas. En este sentido, la interacción entre emprendimientos crea sinergias que transforman realidades, permitiendo evolucionar y generar valor bajo condiciones de convivencia adaptadas a cada propósito, de forma coordinada y armoniosa. Todo lo anterior requiere disponer de condiciones óptimas para que los resultados sean sostenibles en un entorno global cada vez más competitivo, marcado por los avances en innovación tecnológica, los constantes cambios en los procesos de trabajo y la dinámica de las economías, sociedades y consumidores. Según la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (2003), estos son los retos clave para alcanzar el éxito,

siendo esencial el aporte del factor humano, quien toma las decisiones, las evalúa y las implementa.

Lo mencionado anteriormente indica que algunas de esas decisiones son tomadas desde una perspectiva emocional de cada individuo, lo que a menudo deja de lado la coherencia necesaria en los procesos tecnológicos y científicos. Este enfoque puede llevar al desconocimiento de métodos o técnicas clave, tanto en cantidad como en importancia, que son esenciales para el mejoramiento continuo. Como resultado, la resistencia o reluctancia al reconocimiento de los avances se convierte en algo ambiguo y difícil de entender y desarrollar.

Con ocasión, al revisar epistemológicamente el término reluctancia Fernández (2004), la define como “la resistencia de un circuito eléctrico, por su exposición a los campos magnéticos. La reluctancia magnética de un material o circuito magnético es la resistencia que este posee al paso de un flujo magnético cuando es influenciado por un campo magnético. Cuanto mayor sea la reluctancia de un material, más energía se requerirá para establecer un flujo magnético a través del mismo. Por otro lado, La Real Academia Española (RAE), reconoce dos acepciones del concepto de reluctancia. La primera indica que el término puede emplearse como sinónimo de renuencia: el asco o el fastidio al realizar determinada actividad, y la otra para referir el estudio mismo del electromagnetismo.

Tal como cita Gamboa (2016), los procesos reluctantes, en la mayoría de los casos no son reconocidos, por ser desconocidos o rechazados por falta de evidencias documentales específicas, sin embargo puede comprobarse su efecto en la gestión; entonces, en consecuencia se requiere identificarlos y evaluarlos en cada uno de los procesos; para determinar la incidencia sobre los resultados para eliminarlos o minimizarlos con el fin de hacer las

operaciones cada vez más eficientes orientando la mejora continua y evitando así el proceso relucante que impide logros en las acciones propuestas.

Lo ya descrito, implica considerar los procesos de gestión tanto humanos como administrativos, caracterizados estos por la intervención de los seres humanos quienes en su actuación están cargados de sentimientos y emociones condicionantes en las decisiones relevantes, al respecto el sentido común como condición para la convivencia tiene aplicabilidad en cualquier tipo de organización, su consideración en las decisiones de manera rigurosa permite poner en práctica acciones conscientes y justas.

En este contexto, la gestión debe ser más clara y transparente, adaptándose objetivamente a las realidades de cada entidad y respondiendo de manera efectiva a los retos que enfrenta cada organización. Por ello, en el proceso de gestión es crucial considerar las complejidades presentes, para garantizar que las acciones se dirijan hacia la aplicación de técnicas y métodos científicamente validados, facilitando así la toma de decisiones de forma más sencilla y comprensible en el entorno.

Además, uno de los factores determinantes en el proceso de gestión y en la reluctancia que puede surgir es la comunicación entre los miembros involucrados en el ciclo de decisiones y acciones. Cada forma de comunicación, ya sea a través de cartas, anuncios, publicaciones escritas o radiodifundidas, transmite un mensaje que debe ser cuidadosamente preparado y evaluado en términos de su impacto en los receptores, ya que la reacción de estos puede generar resistencia frente a las acciones propuestas.

En este sentido, el proceso comunicativo debe incorporar condiciones y normas que favorezcan el desarrollo y mantenimiento de relaciones gestionantes, evitando la propagación de mensajes vacíos o carentes de sentido común. De lo contrario, esto incrementaría la complejidad de las decisiones y podría resultar en la toma de decisiones sesgadas o erróneas, lo que desembocaría en caos, desorden y una falta generalizada de motivación

Dentro de ese orden de ideas, la reluctancia factor definitivo hacia el éxito en gestión, se basa en hechos que se originan en la realidad, pero de los cuales no existe evidencia directa de su existencia, ya que solo son perceptibles a través de sus consecuencias, especialmente en los ámbitos económico y financiero. Este aspecto, como factor clave en la gestión, impulsa la toma de decisiones. Aunque es intangible en su naturaleza, debe ser gestionado por personas, quienes, a través de sus decisiones, tienen la capacidad de valorizar o desvalorizar actividades. Además, debe ser cuidadosamente protegido, asegurándose de que no se vea afectado por influencias externas o contaminaciones.

Por otro lado, como el talento humano constituye uno de los factores determinantes para la obtención de valor agregado, dadas sus decisiones. Este valor se potencia cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos. Carvajal (2002), esgrime que del capital humano depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones para desarrollar y aprovechar el conocimiento.

En este contexto, se entiende que el talento humano abarca no solo conocimientos y habilidades, sino también valores y el potencial innovador necesario para el éxito. La gestión de las condiciones en las que estos individuos operan requiere una atención especial, con la capacidad de

identificar, evaluar, desarrollar y renovar constantemente el capital humano para asegurar el éxito a largo plazo. El talento humano reside en las personas, quienes, a través de su conocimiento, valoración y gestión, contribuyen al valor organizacional, evitando así pérdidas derivadas de tiempos improductivos y acciones que se desvían de los objetivos y metas establecidos

Así, los procesos requieren una intervención directa del ser humano para reducir la reluctancia que, por analogía, podría surgir, un aspecto que debe ser tomado en cuenta para alcanzar el mejoramiento continuo. Esto, a su vez, favorece una mayor eficiencia y eficacia en la toma de decisiones. La globalización de la información implica que toda acción emprendida debe ser debidamente documentada y alineada con los retos y objetivos establecidos, lo que facilita la gestión de recursos no utilizados. Además, permite reconocer la necesidad de formular decisiones estratégicas, identificar debilidades en los procesos y, sobre todo, comprender cuál es el camino más eficaz para lograr un empoderamiento progresivo que genere valor y mejore las condiciones generales

Evitar aspectos reluctantes es dar cabida a las acciones de mejora y propiciar espacios de comprensión y riqueza de gestión con sentido y responsabilidad social. De anterior podemos denotar un cuadro integrador del proceso de gestión, donde cada individuo y comunidad actúe bajo criterios de éxito y generación de valor. Por eso en la figura del cuadro integrador, denotaremos ciertas condiciones tal vez existan otras, pero que a nuestro juicio harán de la gestión un óptimo insumo hacia la creación y soporte de éxito:

Autonomía y discrecionalidad. Se actuará bajo su convicción y principio, el bien, ante todo.

Rol humano reinventado y optimista. Nuevas posturas como ser racional con adecuación a la coyuntura

Cero procesos reluctantes. No hay espacio a la dilación y duda.

Capital humano comprometido y feliz. La decisión férrea en actuar dará lo mejor de si

Ser social redefinido. Lo social y humano prima sobre lo particular

Sociedad y medio resignificado. Entender la sociedad y sus congéneres hacia nuevos espacios

Alineación de objetivos. Logros y asignaciones compartidas bajo el mismo objetivo

Metas comunes y estratégicas. Hacia la misma dirección con cautela y decisión

Acciones y hechos. Labores y realidades de objetivos alcanzados, actuar más que hablar

Figura 3 cuadro integrador de gestión

Cuadro integrador de gestión



UNIDAD II. GESTION EN LA GESTION

“El que conoce lo exterior es erudito, quien se conoce así mismo es sabio, quien conquista a los demás es poderoso, quien se conquista así mismo es invencible”. Lautsche. Pensador oriental.

1. Introducción
2. Gestionar en la gestión
3. Condicionadores para la gestión en la gestión

1. Introducción

El cometido de la gestión por principio nos lleva a desarrollar una serie de acciones que permiten el logro de metas y alcanzables, bajo criterios de eficiencia y uso racional de recursos con alto grado de éxito. Esto es lo plausible del proceso y conmina a los stakeholders a redefinir sus actos para que contribuyan con valor social a gestar aportes definitivos.

Implica entender también que el proceso de gestión por su dinámica es ajustable y sostenible bajo criterios de utilidad, pero que por todo debe ser motor de éxito, por ello como es ejecutado por personas y para personas debe ser sometido a ajustes normales y adecuación que configuren reingeniería y mayor provecho. En tal sentido, es apenas obvio entender que cada proceso o actividad se podrá ver sometida al vaivén de los fallos y riesgos, pero que puede ser ajustado según la coyuntura, ahí entonces hablamos de gestión en la gestión, que bajo criterios medibles e indicadores definen el alejamiento o cercanía de su desarrollo frente a las metas.

Entonces de manera conciliente, apostaremos a la gestión en la gestión como el proceso para adecuar las actividades y de reprocesos necesarios para que se

produzcan valías sustentables. Esto definitivamente es entender que es necesario la inmersión en innovación, nuevos horizontes y mejoras asertivas que facilitan el trasegar y aseguran de manera precavida y extensa el alcanzar plus de valor.

Entender la gestión en la gestión (Genges); pareciera redundar en su contexto técnico y la praxis, pero en verdad, es merecido colegir que se hace como preámbulo obvio y necesario para atender procesos de mejora a lo existente y de adecuar lo pasado, todo por los cambios, la coyuntura, los nuevos ordenes, la situación geopolítica, las luchas e intereses, etc. Como nada es simplemente estático hay que infringirle de vez en cuando retoques y molduras de valor para que todo vuelva y a fluir bajo condiciones cambiantes y necesidades apremiantes.

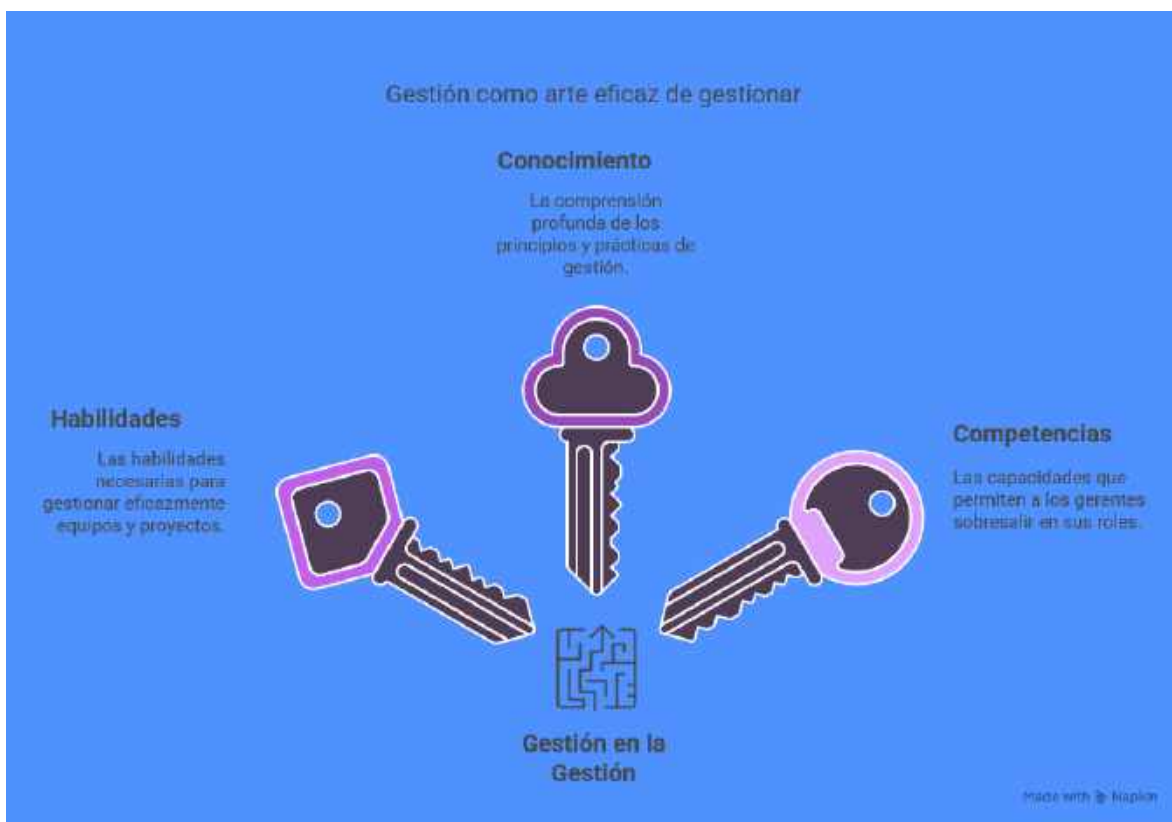
La gestión hace uso de una variedad de herramientas para operar de manera efectiva. En primer lugar, se encuentran aquellas dedicadas al control y la mejora de los procesos; en segundo lugar, los archivos, que se encargan de preservar la información; y, por último, los instrumentos que permiten consolidar datos y tomar decisiones fundamentadas. Es fundamental tener en cuenta que estas herramientas no son estáticas, sino que evolucionan con el tiempo. Por esta razón, los responsables deben adaptar y actualizar constantemente los instrumentos que utilizan, lo que garantiza que se mantengan alineados con los principios de la gestión

2. Gestionar en la gestión

¿Es dilema, gazapo, trizofenia o tal vez realidad y necesidad fundamental? Cualquiera sea la apreciación y lo subjetivo que pareciesen los vocablos habrá posibilidad de adherir o simplemente dirimir, ya bastante hemos entendido que en el mundo racional nadie posee la verdad absoluta y que por convincente y centrado de cualquiera teoría podrá haber alguna que la refute e inclusive pueda remplazarle.

Por ello, sin desear más que aportar valor teórico a las posturas pretendemos hacer inmersión en este dúo de gestionar en la gestión, como baluarte hacia la gesta del

conocimiento, no intentamos refutar teorías, tampoco imponer estados y modelos, pero si escudriñar otras esferas que a lo mejor no han sido nada o sutilmente tratados con el rigor científico, pero que seguramente le darán el plus hacia nuevas aportaciones y sapiencias.



Fuente. Napkin.ai

La gestión como acción nos invita a actuar, superar barreras y romper esquemas, pero guardando el sumo respeto y cuidado ante la condición que quiere ser intervenida, y para ello habremos de asegurar que todos los caminos conducen a buen puerto y que el efímero éxito será el voraz aliento para trasegar y continuar el derrotero. Todo lo anterior alentado y embelesado en el sustento humano individual quien en su acción dará cabida a la gesta colectiva como sinónimo de crecimiento.

Es pues, imperativo asumir el riesgo, no hay mañana porque es hoy, el futuro está hecho en la marcha y el pasado fue la especia perfecta para el cambio, que, alentado con la necesidad, la coyuntura y las perspectivas dan la estocada de

perfección a los actores quienes moldearán bajo sus convicciones las partidas. Es irremediable ungir la individualidad humana con finas hiervas y olores de éxtasis sideral para que se apreste de menara colectiva a tomar riendas con beneplácitos portentosos de modo que se mantenga incólume la racionalidad social y el deseo de ser cada vez más justos, plenos de humildad, y con compromiso y férrea decisión de imponerse ante las animadversiones propias de la posmodernidad.

En este apartado pretendemos sin crear juicios de valor, ver cómo se comporta la gestión dentro de ella misma y como bajo sus condicionalidades podrá apoyarse para avanzar y derrotar los fallos y minimizar los sesgos y riesgos de toda actividad, pero definitivamente aprovechando la historia y huella para prospeccionar nuevos contextos de seguridad y armonía frente a su cometido social. Es decir, vamos a mirar su núcleo básico y piramidal para con base en estos podamos dar soluciones.

Nos llegó el momento de arriesgar el todo por el todo , de asumir cargas tal vez impensables o inocuas, pero al fin es nuestra responsabilidad como seres humanamente solidarios, no hay marcha atrás lo hecho está hecho , hay que construir sobre destruido, hay que cultivar donde otrora fue un sembrado de espinos, hay que regar la naturaleza donde hace mucho el agua se coinvertió en quimera, hay que edificar donde antes era un fango, hay que educar donde no hubo maestro, hay que perseverar donde la esperanza se marchó, hay que cuidar porque la abundancia paso, hay que tasar porque ya no hay tanto de ello, hay que evocar al todo poderoso porque los impíos están ganando la batalla, hay que amar porque nos unirá, hay que volver a la solidaridad porque lo individual no debe ser, hay que perdonar porque sana el alma, hay que trasegar con firmeza porque la penuria acecha, hay que volver a la justicia y equidad porque la desigualdad y las brechas nos tocan duramente, en fin hay que resignificarnos como seres humanos y así hacerle el quite a este mundo ensimismado por el dinero y la opulencia.

Lo anterior descrito nos absorbe en la gestión de la gestión como elemento de cambio, pero también como medida de la utopía gestora de excelsos seres re-racionalizado, valuados y de alta filigrana.

Teniendo en cuenta los trazos anteriores, ni más ni menos, le nombraremos al conjunto de acciones emprendidas para rediseñar medidas que le apuesten a la gestión en la gestión y que de modo corto denotaremos como genges (gestión en la gestión), esto por ser elemento diferenciador, y que por sí misma se apalanque en su operación para continuar la mejora y el cumplimiento de su tarea, esto definitivamente nos lleva a ver en la gestión un ápice para nueva gestión, es decir, ver en el interior su utilidad y ponerla al servicio de la misma gestión como baluarte y estandarte de éxito.

Pero, nos preguntaremos entonces como ver la gestión en la gestión desde su intrínseca condición, pues bien, por efectos de sinonimia y consiliencia diremos que este aspecto atañe a la definición o más bien redefinición de novas acciones que permitan reestablecer, redireccionar, encausar y renormalizar conveniencias de gestionar con argumentos de valor y co-creación de valor.

Su arista y base filosófica es virar hacia nuevas alternativas de entender la gestión basado en compromisos indeclinables de acción individual, pero con espectro colectivo, en la formación de redes neuronales de comunicación definitivamente asertiva, siempre bajo la condición de subsanar y mejorar lo inmejorable.

Este compendio de gestionar en la gestión se concentra en transformar incorrecciones hacia fortalezas de gestión, en implosionar con argumentos técnicos las complejidades y falencias, en reajustar medidas de costos y logísticas hacia la eficiencia operacional con amplio espectro de altivez productiva y de negocio, dado por los retos y coyunturas adaptativas del nuevo orden y la necesidad.

Para procesos vetustos, obsoletos y devaluados le será halagüeño la redimensión del nuevo contexto, esto garantizará celeridad y firmeza de acción frente a las decisiones, pero sobre todo proporcionará sabiduría, buen nombre y know Khow como elementos hacia la diferencia. Volviéndose entonces este aspecto integrador de lo humano al aprovechar sus potencialidades y magnificarlas en beneficio mutuo.

Gestionar en la gestión es un proceso integral que requiere habilidades y conocimientos específicos. La capacidad de gestionar adecuadamente puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una organización. Por lo tanto, es esencial desarrollar competencias en este ámbito para enfrentar los desafíos del entorno empresarial actual.

¿También vale preguntar cuando hacer gestión en la gestión? Las respuestas podrían ser cambiantes y dependientes, sin embargo, creemos que es necesario para cuando se dan estancamientos, cuando las acciones no fluyen, cuando hay monotonía, pesimismo incongruencias frente a responsabilidades, cuando hay mal ambiente o clima organizacional, cuando hay patologías o cuando simplemente su proyecto teleológico no da al traste con las expectativas y los logros se aplazan, pero también cuando la competencia le está haciendo dislocar su actividad.

¿Pero cómo hacer o llevar a cabo la (Genges) gestión en la gestión?, para este contexto se hace necesario definir y delimitar los siguientes aspectos que de manera estricta y técnicamente aplicada asegurarán la existencia del contexto de gestión en la gestión. Lo denotaremos como un ciclo, obvio cambiante, alimentable, descriptible y amigable con las operaciones a redefinir, pero sobre todo que tenga identidad con los aspectos relevantes que deseamos remanufacturar y adecuar bajo las circunstancias y coyunturas.

Figura 4 . Ciclo de genges



Fuente: Elaboración propia

3. Condicionadores para la gestión en la gestión (Genges)

Podríamos denotar las siguientes condiciones que permiten intuir que de existir allanan el camino hacia el éxito de un proceso de genges:

- Atesorar su implementación en el compromiso individual, pero con plenitud de autoridad
- Designar al o los responsables y líderes del proceso en cuanto a definir la mejor opción y el asumir responsabilidades, especialmente corporativas colectivas.
- Contar con capital humano capacitado, comprometido con habilidades blandas, interesados en que los fallos y las condiciones cambien.

- Arroparnos de la seguridad, que el desarrollo no será fácil, pero en todo caso será redituable y exitoso
- Resignificando la estrategia y acciones bajo la mejor alternativa
- Reimplementados procesos con alto grado de confianza

Este capítulo que se presenta subraya la importancia de la gestión como un proceso integral y vital dentro de las organizaciones. A través de una exploración detallada de su concepto, aristas, y clasificación, se desentraña cómo la gestión actúa como un catalizador de progreso, capaz de sobreponerse a las dificultades inherentes al entorno empresarial.

La gestión no solo se limita a la administración de recursos, sino que también engloba una dimensión humana y social, donde la racionalidad y el compromiso colectivo juegan un papel crucial en la consecución de objetivos. Así mismo, se puede concluir que la gestión es un proceso dinámico que, al estar alineado con la estrategia, la cultura organizacional, y la estructura de la empresa, puede transformar desafíos en oportunidades de mejora continua. La resistencia al cambio, identificada como un factor determinante en el fracaso de la gestión, es abordada con un enfoque en la adaptabilidad y la capacidad de las organizaciones para evolucionar en un entorno globalizado.

En última instancia, el capítulo pone de relieve que la gestión no es simplemente una función técnica, sino un proceso profundamente ligado a los valores y principios que guían la acción humana y organizacional. Esta perspectiva holística nos invita a considerar la gestión como un elemento clave en la construcción de un futuro próspero y equitativo, donde el éxito organizacional se entiende como un reflejo del compromiso con el bienestar colectivo.

UNIDAD 3. GESTIÓN CON LA GESTIÓN

“Tenemos un plan estratégico. Se llama hacer las cosas bien”. Herb Kelleher

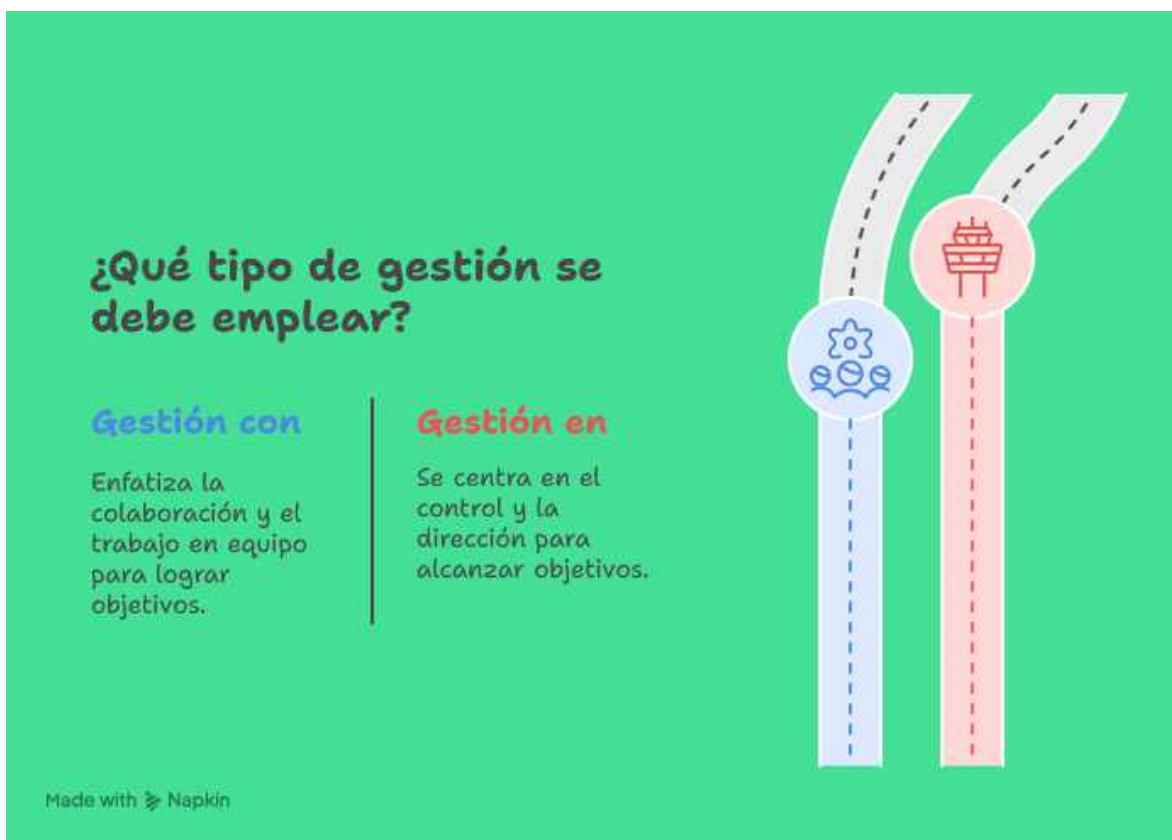
1. Introducción
2. Gestionar con la gestión
3. Las decisiones de gestión con la gestión

1. Introducción.

Iniciar un análisis sobre "gestión con la gestión" nos lleva a una profunda reflexión sobre el papel que desempeña la gestión en el logro de objetivos organizacionales. Este concepto se distingue de la gestión en sí misma, ya que implica una interacción activa y sinérgica entre los procesos de gestión y la gestión en su totalidad. En lugar de simplemente aplicar prácticas de gestión, "gestionar con la gestión" implica integrar la gestión como un acompañante constante y esencial en cada etapa del proceso organizacional. Esta diferencia semántica y práctica subraya la importancia de considerar la gestión no solo como un conjunto de técnicas, sino como una fuerza activa que guía y refuerza el desarrollo de estrategias y resultados. Al explorar esta dimensión, se hace evidente que el éxito de una organización no solo depende de la eficacia de las técnicas de gestión implementadas, sino también de cómo estas técnicas se entrelazan y se aplican en sincronía con la gestión general.

Se visualiza otra consideración que, aunque pareciese obvia y simple como lo tratado con la gestión en la gestión, ya que hablaremos de la gestión con la gestión y por ello acudiendo a su rigor semántico y de acción entendemos que presenta connotada diferencia frente a su cometido, contexto de uso y praxis. Referir el vocablo con, es imperativo entender que con ese algo en este caso la gestión voy a apalancar un proceso y con ese algo iré hasta la obtención del resultado, esto es

ir de la mano con lo referido. Para nadie, es secreto que, un objetivo persigue ir en y otro es ir con, las condicionalidades e intenciones cambian según el uso referido, por ello intentamos hacer un esbozo de claridad frente a lo que implica en este caso la gestión con la gestión.



Fuente Napkin.ai

Disponer que se pretende un objetivo con algo o alguien, es aceptar que ese otro objeto-sujeto acompaña la totalidad del proyecto y que su presencia no es innegable porque a lo mejor el éxito está centrado en su participación y su contenido. No se pretende que ese otro objeto-sujeto pase desapercibido, por el contrario, es valorar su acción y apuntalar el resultado en él, esto es potenciar su estructura como elemento para gestar diferencia.

De modo que nuestro aporte es sustentar como desde la medida de la gestión vamos al desarrollo práctico en compañía de la magna gestión y que el resultado dependerá de su nitidez, no podemos sustraernos ya que la gestión es necesaria,

aún bajo las rudas o peores circunstancias, con ella se reconfigurara el díptico del éxito.

Por lo anteriormente citado y escrito, tomaremos el riesgo de intentar demostrar como bajo la tutela de la gestión y con ella los proceso y actividades que se desarrollen y se desprendan son más loables y no tan efímero, por el contrario, llegara más nutrido y con bases sólidas que escollan situaciones, convirtiéndose en plus de valor y definitivamente en escudo del éxito y la diferencia. Para este apartado tendremos que involucrar los instrumentos de control y la mejora, pero también los datos que permitan dirimir sobre la mejor opción y sean los derroteros que en ultimas ayudaran.

Salir adelante con el proceso de gestión, es ver en sus stakeholders y las diferentes secciones de un todo, aliados que aportaran a que los resultados sean propios y que, a pesar de las vicisitudes, en su gran mayoría se puedan obtener, sin olvidar efectuar gestión en la gestión (genges).

Ante la duda o incertidumbre la cautela y el cuidado, pero al referir la gestión como tácitamente está previamente definida, el camino hacia la meta será menos tortuoso, pero reconociendo que a veces se tornará escabroso, sinuoso y rudo, pero nada que la perseverancia, el compromiso y la decisión no puedan redireccionar, esto por cuanto la línea de gestión nos absorbe e instauro modelos casi de perfección hacia obtener resultados satisfactorios.

2. Gestionar con la gestión

Como se indica en la parte introductoria, se pretender mostrar como de la mano y bajo la batuta de la misma gestión se allanan senderos de éxito y el fracaso será toda una quimera, sin embargo, es alentador entender que si bien se ha

gestionado y es posible que a su vez esta gestión se sirva de ella misma para ver los senderos de confianza, seguridad razonable y logro total de las metas.

El concepto de "gestionar con la gestión" destaca la necesidad de una integración profunda entre las acciones de gestión y el contexto en el que se llevan a cabo. A diferencia de una visión superficial donde la gestión es solo una serie de pasos o procedimientos, gestionar con la gestión implica una colaboración continua y una supervisión constante que asegura que cada acción esté alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

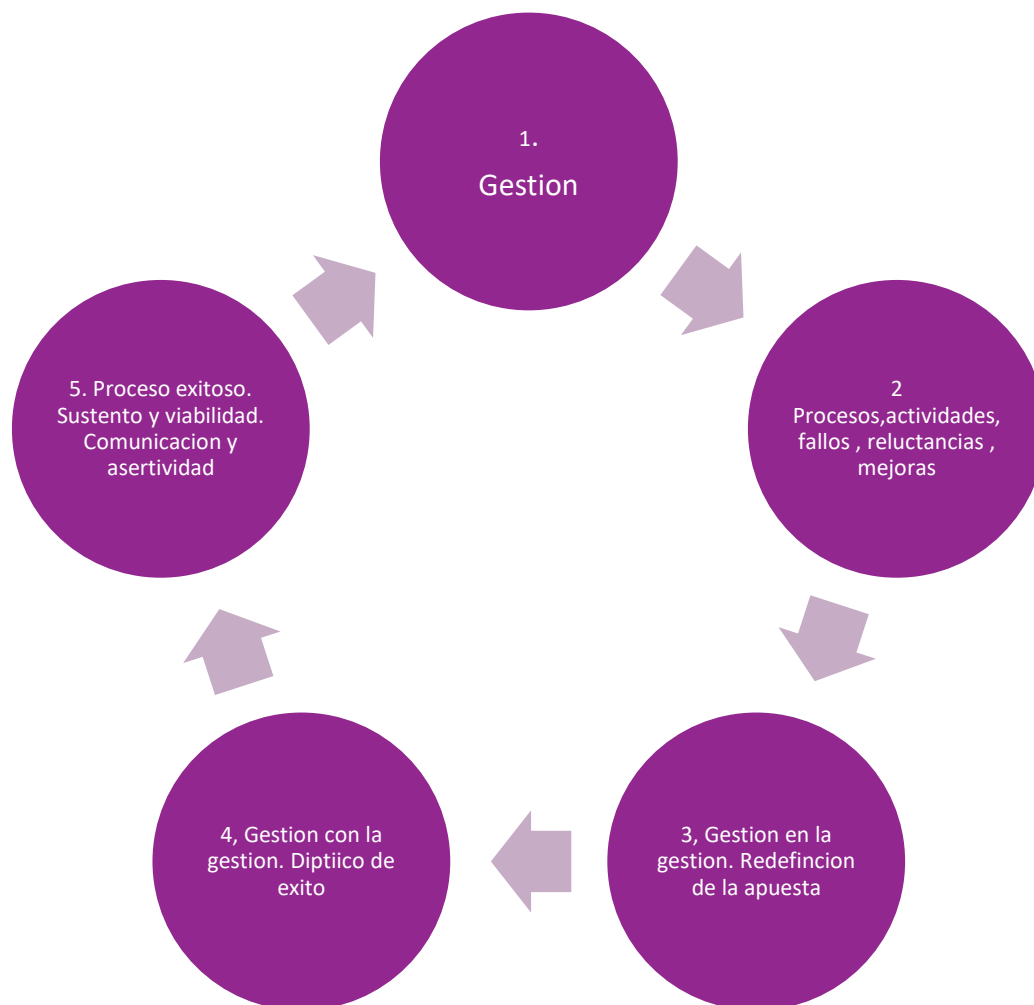
Esta perspectiva no solo refuerza la importancia de aplicar técnicas de gestión, sino que también subraya la necesidad de adaptar y ajustar estas técnicas en respuesta a las dinámicas cambiantes del entorno organizacional. La gestión se convierte en un compañero indispensable que aporta valor y coherencia al proceso, garantizando que cada aspecto de la operación sea abordado de manera integral y efectiva.

El díptico gestión con la gestión, nos traslada a la seguridad razonable, siendo esta no absoluta, pero sí de acción amplia para expresar victoria no con anticipación, pero sí de buena ratio, para entender y atesorar que sin gestión los procesos se tornaran confusos, delicados y sutiles a las estocadas de las coyunturas y que, gracias a su acción propia, las soluciones se entrelazan con verdaderas incorrecciones.

Salvar lo anterior, entonces implica trasegar hacia el arribo al puerto en compañía en este caso de la gestión, no se pueden abandonar ni siquiera titubear en hacerlo, no es válida la desconfianza, el pesimismo y la irracionalidad humana, no se pueden aducir fallos protuberantes para desfallecer y abdicar, menos desistir y peor no intentarlo, sería nefasto y contrario a la praxis y el compromiso social de lograr mejores perspectivas.

La figura siguiente resume el tratado de gestión en sus diferentes aristas:

Figura 5 tratado de gestión



Fuente. Autores (2023)

De modo que una vez aterrizada la condición de gestión en sus diferentes facetas, solo resta que, bajo la tutela del recurso humano, su decisión, confianza, compromiso y demás aspectos, se apreste sus buenos oficios para instaurar en definitiva excelsidades y regímenes que brinden protección a la misma gestión como herramienta de éxito y plus valor

3. Las decisiones de la gestión con la gestión

Al aplicar el concepto de "gestión con la gestión", las decisiones se toman con una visión más amplia y estratégica. Este enfoque asegura que las decisiones no solo resuelvan problemas inmediatos, sino que también contribuyan al desarrollo sostenible y al éxito a largo plazo de la organización. La gestión se convierte en un marco de referencia que guía la toma de decisiones, permitiendo a los líderes y equipos enfrentar desafíos con una comprensión clara de cómo cada decisión afecta al panorama general. En este contexto, la gestión no solo actúa como una herramienta de control, sino como un aliado estratégico que facilita la identificación de oportunidades, la mitigación de riesgos y la alineación de los esfuerzos con la visión y misión organizacional.

Ahora bien, una vez instaurada la gestión en la gestión (genges) y con la gestión, pues no será cosa diferente a sentir el anhelado fresco de lo conseguido, aquí lo estratégico rebasará las inequidades, lo circunstancial dará paso a la plenitud, lo efímero a lo permanente con claros visos de mejora, la duda se solventará con la firmeza, los fallos darán paso a las correcciones inmediatas, lo reluciente a mejores decisiones, lo casual será un buen recuerdo, lo inmediato hará su tránsito a cosa del pasado, pero en todo caso, el camino será fructífero y esperanzador, esto es el producto e insumo de la bondad de la gestión, bendita gestión.

Las relaciones en y con stakeholders serán plenas y de alianza duradera estratégica, las oquedades serán salvadas, las decisiones sopesadas, el recurso humano será más humano y social, las líneas de autoridad aunque ello son, serán clave, el clima organizacional reverdecerá de plenitud y compromiso mutuo, la satisfacción será el estandarte, el gusto y amor por el prójimo y semejantes se potenciará, el trato será justo y equitativo, la barbarie social dará cabida a la participación, el capital intelectual y humano se revaluará, las patologías biológicas, emocionales y sociales abran sanado, pero sobre todo la gestión nos llevará a sociedades justas y ponderadas.

Entonces, vale la pena

hacer gestión,

en la gestión y

con la gestión;

depende de usted

Este capítulo concluye que el concepto de "gestión con la gestión", destaca la importancia de no solo gestionar eficientemente, sino también de hacerlo con un enfoque meticuloso y deliberado que asegura la consecución de resultados exitosos. A través de un análisis detallado, se expone cómo la gestión, al ser implementada de manera consciente y estructurada, se convierte en una herramienta poderosa que guía a las organizaciones hacia la excelencia operativa.

Por otro lado, el capítulo permite entender cómo la gestión, cuando se utiliza como un acompañante en cada etapa del proceso, fortalece la estructura organizacional y crea un entorno propicio para la toma de decisiones acertadas. Esta idea se manifiesta en la noción de "gestión con la gestión", donde cada acción está alineada con la estrategia y los valores corporativos, garantizando que los esfuerzos sean coherentes y efectivos. Se resalta que la gestión no debe ser vista como una simple herramienta administrativa, sino como un proceso integral que, cuando se lleva a cabo con rigor y compromiso, puede superar obstáculos y transformar desafíos en oportunidades.

Asimismo, se exploran las decisiones clave dentro de este marco, enfatizando que la gestión no solo conduce a resultados tangibles, sino que también fortalece las relaciones con los grupos de interés y fomenta un ambiente organizacional saludable. La gestión, al ser aplicada con precisión y en consonancia con los objetivos estratégicos, permite que las organizaciones no solo alcancen sus metas, sino que también se reafirmen como entes sociales responsables y comprometidos con el bienestar colectivo.

En conclusión, este capítulo nos invita a reflexionar sobre la importancia de gestionar con intención y propósito, reconociendo que la gestión, cuando se utiliza adecuadamente, no solo es una herramienta para alcanzar el éxito, sino un vehículo para la transformación y el progreso sostenible dentro de las organizaciones.

Implementar la gestión con la gestión tiene un impacto significativo en el entorno organizacional. Este enfoque fomenta una cultura de colaboración, responsabilidad y eficiencia, donde cada miembro del equipo entiende su papel en el argumento global del negocio. La gestión se convierte en un elemento central que une los esfuerzos individuales y colectivos, promoviendo una mayor cohesión y un sentido de propósito compartido.

Al integrar la gestión en cada aspecto de la operación, las empresas pueden aumentar su capacidad para adaptarse a los cambios, innovar y sostener una ventaja competitiva. Este impacto positivo se refleja en un ambiente de trabajo más armonioso, un mayor compromiso de los empleados y una mejor capacidad para alcanzar objetivos estratégicos.

Reflexión final “gestionar con la gestión” ofrece una perspectiva enriquecedora sobre cómo la gestión puede ser una fuerza transformadora dentro de las organizaciones. Al considerar la gestión no solo como un conjunto de técnicas, sino como un socio integral en el proceso organizacional, se puede lograr una mayor coherencia y eficacia en la ejecución de estrategias y en la consecución de resultados.

Este enfoque no solo asegura que las técnicas de gestión se apliquen de manera efectiva, sino que también destaca la importancia de una gestión reflexiva y adaptativa que guía a las organizaciones hacia la excelencia. Al final, la gestión con la gestión se revela como un camino hacia la transformación y el progreso, ofreciendo una visión clara y pragmática de cómo alcanzar el éxito en un entorno cada vez más complejo y competitivo.

UNIDAD 4. GESTION Y FUTURO SOCIAL HUMANO

“Desde el punto de vista de la gestión, es muy importante saber cómo dar rienda suelta a la creatividad innata de la gente”. Akio Morita.

1. Introducción
2. La gestión sopesada en valores
3. El facilismo y menor esfuerzo coyuntural patológico
4. La posmodernidad y el abandono social
5. La indolencia hacia el futuro medio ambiental y el capitalismo
6. El nuevo orden mundial tras los cismas humanos

1. Introducción

La innovación está aumentando a un ritmo exponencial. El conocimiento y el trabajo de servicio están en el centro del crecimiento económico en gran parte del mundo desarrollado. La tecnología y la globalización están transformando la forma en que operan las empresas y las organizaciones se están volviendo más fluidas en sus formas de trabajar y más diversas en términos de su fuerza laboral. La conectividad también permite cada vez más a las personas interactuar con inmediatez y facilidad.

Pero es importante recordar que todo esto ocurre en un contexto de creciente desigualdad social. Como tal, la demanda de que las organizaciones adopten perspectivas de múltiples partes interesadas, así como un enfoque en la sostenibilidad, está aumentando significativamente. En ese sentido, crece la demanda de una regulación y una gobernanza más estrictas con mayor transparencia, equidad y rendición de cuentas. Por lo tanto, el capital humano. Se enfrenta a una gran cantidad de desafíos para mejorar la práctica organizacional y desarrollar la capacidad comercial futura.

Para gestionar el cambio continuo, es fundamental que las organizaciones recurran a los mejores talentos. Es más importante que nunca contar con las personas adecuadas que trabajen de la manera correcta en el lugar correcto y que sean administradas de manera ética y efectiva. Una cultura de desarrollo y aprendizaje continuo donde los procesos aumentan las habilidades de las personas y los gerentes de línea apoyan el talento para crear las condiciones que estimulan el esfuerzo discrecional son vitales para el desarrollo del capital humano.

En situaciones de turbulencia y complejidad donde el cambio está en curso y la globalización y las mejoras tecnológicas están aumentando dramáticamente, es fundamental que la fuerza laboral global se aborde de tal manera que garantice su motivación y compromiso. Al respecto, el requisito de velocidad de respuesta es cada vez mayor y el conocimiento proporciona la ventaja competitiva. Como tal, es crucial que la mentalidad de liderazgo, la planificación de la sucesión, el desarrollo estratégico de la fuerza laboral y las comunicaciones sean el centro del escenario de la actividad organizacional.

Para avanzar hacia una nueva comprensión de la gestión de la fuerza laboral dentro de las organizaciones futuras, es esencial arrojar luz sobre las diferentes competencias de recursos humanos que se necesitarán, el espacio de trabajo futuro, el compromiso, las relaciones laborales y la resiliencia.

En este contexto, la falta de habilidades digitales podría frenar el avance de la transición ecológica, mientras que fomentar la inversión en trabajos de cuidados podría ser clave para la recuperación económica global. No todos podemos trabajar en el metaverso, por lo que es crucial valorar el trabajo esencial e incrementar la inversión en sectores como la atención y la educación, elementos fundamentales para el buen funcionamiento de las sociedades.

Además, la seguridad laboral varía a nivel global, pero más allá de los salarios, los empleos deben ser flexibles y tener un propósito claro para atraer a más mujeres y jóvenes. Esa es una estrategia clave. Si estamos hablando de igualdad de género, tenemos que invertir más.

La pandemia aceleró el cambio a lo digital, y ahora la gran renuncia, o la gran reevaluación, como dice el CEO de Adecco Group, Alain Dehaze, ha aumentado la escasez de habilidades; por lo cual se debe haber una “recapacitación masiva de la economía digital” para satisfacer la demanda y las empresas no están haciendo lo suficiente.

Citando a Jiménez (2016) Las organizaciones, como unidades encargadas de transformar la gestión del talento humano, deben afrontar desafíos centrados en la valoración y el reconocimiento de las competencias profesionales necesarias para lograr un desempeño alineado con los propósitos institucionales prioritarios. Por esta razón, uno de los factores clave para alcanzar los objetivos es integrar la gestión enfocada en valorar el aspecto humano como un elemento constante en la interacción. La comunidad científica y empresarial ha reconocido su importancia en el proceso de creación de valor, destacándolo como un factor diferenciador tanto para las personas como para las empresas.

Desde esta perspectiva, la gestión de la valoración debe integrarse con aspectos humanos que favorezcan la convivencia, aplicando valores, principios éticos y reconociendo los hechos culturales asumidos históricamente. En este sentido, Terkel (2004) señala que, para ser más competitivos, los trabajadores deben incorporar una variedad de elementos en sus discursos al valorar la calidad de sus experiencias laborales.

Entre estos elementos se incluyen los ingresos económicos, pero también deben considerarse otros factores como el tiempo de trabajo, las relaciones interpersonales, la atractividad de las tareas, las perspectivas de futuro y otras habilidades humanas. Además, el desarrollo de la personalidad, la salud psicológica y el bienestar general son aspectos clave que influirán directamente en el desarrollo de las competencias necesarias en su entorno laboral.

2. La gestión sopesada en valores

Las organizaciones han enfrentado los desafíos derivados de la crisis económica y sanitaria, pero al avanzar hacia la era posterior a la pandemia, un modelo de gestión basado en reglas tradicionales, jerarquías rígidas, burocracia y control, ya no será efectivo. En su lugar, se requiere un enfoque más flexible y receptivo, sustentado en cuatro tendencias interrelacionadas: mayor conectividad, automatización sin precedentes, costos de transacción más bajos y cambios demográficos.

Para dar inicio a la organización del futuro, los CEO de capital humano (CCH) y otros líderes deben reimaginar los principios fundamentales de las organizaciones. Los modelos emergentes son creativos, adaptables y resistentes. El propósito corporativo guía iniciativas comerciales audaces. El concepto de 'trabajo' evoluciona hacia 'talento'. Las jerarquías se transforman en redes de equipos, los competidores se convierten en colaboradores dentro de un ecosistema, y las empresas se humanizan, volviéndose más inspiradoras, colaborativas y dedicadas a crear una experiencia significativa y agradable para sus empleados

Como señala McKinsey (2021) en su investigación sobre cómo las empresas pueden organizarse mejor para el futuro. La experimentación en curso sugiere que las empresas preparadas para el futuro comparten tres características: saben lo que son y lo que representan; operan con una fijación en la velocidad y la simplicidad; y crecen aumentando su capacidad de aprender e innovar.

De esta manera el departamento de gente, debe impulsar esta transformación, es fundamental facilitar un cambio positivo en tres áreas clave: centrarse en la cultura interna de la organización, fortalecer su preparación y capacidad para el cambio, y, al mismo tiempo, estar conscientes del ecosistema humano más amplio y de los mercados de los que se nutren de talento. Además de asegurar que los procesos básicos funcionen de manera eficiente, estos equipos deben dedicar tiempo no solo a observar y escuchar, sino también a proponer soluciones, explicar decisiones y convencer a los demás para lograr el compromiso necesario. (Grafica 1).

Figura 6 Los líderes de RRHH deben centrarse en la cultura interna de la organización y en su preparación y capacidad para el cambio (Khan et al, 2022)



Fuente. Kant et al, (2022)

● Quienes somos, tener claro el porqué de la organización y porque existe, que hace y cómo funciona.

● Como operamos apalancando la organización con equipos que toman decisiones rápidas y tratan a las personas como el capital más escaso.

● Como crecemos, avanzar y mantenerse en la cima aprendiendo más que los demás, aprovechando el valor de los datos y utilizando el ecosistema para impulsar la creación de valor.

Se trata de competencias ontológicas para la mayoría de los líderes del capital intelectual (CI), pero cada vez más tendrán que extenderse a través de sus equipos. Si la función de CCH va a pasar de ser una función de servicio a un papel de liderazgo, todo el mundo tendrá que asumir la responsabilidad central del CI: ayudar a influir en la cultura, el rendimiento operativo y la dotación de personal.

En este sentido, las empresas que operan con un propósito claro tienen mayores probabilidades de generar un valor significativo a largo plazo, lo que puede resultar en un desempeño financiero más sólido, un mayor compromiso de los empleados y una mayor confianza por parte de los clientes. Las organizaciones que logran

reasignar el talento de manera alineada con sus planes estratégicos tienen más del doble de probabilidades de superar a sus competidores.

Para conectar el talento y el valor, los mejores talentos deben desempeñar un papel central en la creación de valor. Esto significa alejarse de los enfoques tradicionales donde los roles clave y el talento son intercambiables y se basan en la jerarquía.

Poner a las mejores personas en los roles más importantes requiere una mirada crítica a dónde la organización realmente crea valor y cómo contribuyen las mejores personas. Piense en los esfuerzos de Tesla para crear una cultura de innovación rápida o el enfoque obsesivo de Apple en la experiencia del usuario. Estas prioridades culturales están en el corazón del programa de valor de estas empresas. Los roles requeridos para traducir tales prioridades en valor a menudo están relacionados con I+D y son ocupados por personas creativas y talentosas.

Las organizaciones exitosas trabajan con sus empleados para crear experiencias personales, auténticas y motivadoras que mejoren el desempeño individual, del equipo y de la empresa. Los equipos de talento humano juegan un papel fundamental en la configuración de la experiencia de los empleados. Las organizaciones en las que RR. HH. facilita una experiencia positiva para los empleados tienen 1,3 veces más probabilidades de reportar un desempeño organizacional superior, según ha confirmado McKinsey (2021) en sus investigaciones.

Tener bien definidos los valores de la empresa es fundamental para garantizar que todos sus empleados trabajen hacia los mismos objetivos. Estos valores fundamentales respaldan la visión de la organización y dan forma a su cultura. Por ello, cada decisión empresarial debe alinearse con estos principios. En este sentido, una empresa que carece de valores fundamentales no puede considerarse verdaderamente una empresa. ¿Cómo puede construir equipos excepcionales,

ofrecer un servicio al cliente de calidad y fomentar la innovación si no ha definido ni compartido claramente sus valores con sus colaboradores?

Los valores fundamentales de su empresa son los que dan forma a la cultura organizacional y afectan directamente su estrategia comercial. Estos valores le permiten establecer un propósito claro, fortalecer la cohesión del equipo y fomentar un sentido de compromiso en el lugar de trabajo. Probablemente ya esté familiarizado con el concepto de contratación basada en la adecuación cultural. Sin embargo, para atraer al 'talento adecuado', es esencial definir los valores que representa su empresa y asegurarse de que el candidato comparta esos mismos principios. En resumen, construir un negocio sólido comienza con la creación de una cultura empresarial que refleje sus valores fundamentales.

En esencia, los valores de la organización son las creencias, filosofías y principios que guían su negocio. Estos valores impactan tanto la experiencia de los empleados como las relaciones con clientes, socios y accionistas. Son el ADN de la empresa y juegan un papel clave en diferenciarla de la competencia. Por ello, no es posible tomar decisiones comerciales importantes sin tener en cuenta estos valores. Debe honrar verdaderamente los valores de su empresa en todas sus acciones y predicar con el ejemplo. Solo así podrá generar confianza en el lugar de trabajo. No puede pedir a sus empleados que sigan los valores que ha establecido si usted mismo no los sigue e integra en su trabajo diario.

Como resultado de lo mencionado, los valores de su empresa reflejan lo que tanto usted como sus empleados representan, otorgándoles un sentido de responsabilidad. De hecho, cada decisión que tomen los empleados debe estar alineada con los valores que la empresa ha comunicado. Cada miembro del equipo, desde los altos líderes hasta el personal operativo, debe hacerse una pregunta clave: ¿esta decisión refleja nuestros valores?

Lo más importante es que los valores fundamentales de su empresa impulsan su negocio y guían a todos en la organización hacia el logro de las metas que ha establecido. Como se mencionó anteriormente, estos valores son el ADN de su empresa y la diferencian de la competencia. En resumen, los valores fundamentales impactan todos los aspectos de su negocio, desde los productos que desarrollan sus equipos hasta sus estrategias de ventas y marketing, así como el servicio al cliente que ofrecen sus colaboradores.

Por ello, sugerimos siete formas en que los valores de la empresa impulsan el éxito comercial, sin ellos, es casi imposible alinear a sus empleados con sus objetivos estratégicos, mejorar la colaboración en equipo o empoderar a sus colaboradores.

1. Los valores de su empresa ayudan a sus empleados a tomar las decisiones correctas

Tener un conjunto claro de valores ayuda a sus empleados a comprender qué representa la empresa. Estos valores no solo les brindan orientación en su trabajo, sino también una sensación de seguridad. Como resultado, es más probable que tomen decisiones correctas, decisiones que los acerquen a cumplir con la visión y los objetivos de la empresa. Esto sucede porque entienden la misión de la organización, comparten los valores que usted promueve y creen en su marca. Además, contar con valores empresariales bien definidos proporciona una dirección moral que guía a los empleados en tiempos difíciles. En un entorno caracterizado por rápidos cambios tecnológicos, ambientales y sociales, estos valores se convierten en una constante esencia.

2. Te ayudan a mejorar la comunicación con sus colaboradores

La comunicación de los colaboradores juega un papel extremadamente importante en la construcción de una mejor cultura empresarial, mejorando la satisfacción de los empleados y aumentando el compromiso de los mismos. La cuestión es que, cuando los empleadores no tienen claros los valores de la empresa, sus comunicaciones con su gente suelen ser inconsistentes y poco claras. Esto a

menudo conduce a la confusión en el lugar de trabajo. Con valores claros de la compañía, puede mejorar significativamente las comunicaciones con los empleados en su lugar de trabajo y ayudar a su personal a vivir de acuerdo con esos valores.

3. Tienen un impacto directo en la motivación y el compromiso de los empleados

Cuando la comunicación entre sus empleados se basa en los valores fundamentales de la empresa, esto contribuye a aumentar su motivación y compromiso. De hecho, al explicar claramente los valores esenciales y las razones por las cuales los defiende, sus empleados comprenderán mejor los objetivos de la empresa y estarán más comprometidos para alcanzarlos. Los colaboradores comprometidos son aquellos que tienen una guía clara para lograr tanto sus metas personales como los objetivos de la empresa. Saben lo que se espera de ellos y cómo pueden contribuir al éxito de la organización.

4. Ayudan a sus clientes a comprender lo que representa su empresa

Además de ayudar a sus empleados a vivir de acuerdo con los valores de su empresa, es extremadamente importante asegurarse de que sus clientes entiendan cuáles son sus valores fundamentales. De hecho, los valores de su empresa lo ayudan a aclarar la identidad de la marca y educar a sus clientes sobre lo que representa la empresa. Tener un conjunto de valores centrales específicos y únicos puede ser una gran ventaja competitiva.

5. Te ayudan a atraer y retener a los mejores talentos

Los valores de la empresa son extremadamente importantes cuando se trata de atraer y retener talentos. Esto se debe a que no quieren elegir la empresa equivocada y lo mismo ocurre con usted como empleador: desea contratar al talento "adecuado". Además de entrevistar a los candidatos sobre sus habilidades y experiencia, les hará preguntas sobre sus valores para asegurarse de que se ajusten a la cultura de su empresa. Si no verifica si los candidatos encajan

culturalmente durante el proceso de entrevista, ¡puede terminar viendo que las tasas de rotación de empleados aumentan drásticamente en los próximos meses!

6. Te ayudan a atraer clientes que comparten los mismos valores

Además de sus clientes, los nuevos clientes potenciales también se preocupan por lo que representa su empresa. Cuando una empresa descubre que sus valores son similares a los de ellos, podría tener muchas más posibilidades de ser elegido en lugar de otra persona. Por ejemplo, si uno de los principales valores de su empresa es la responsabilidad, puede atraer nuevos clientes que aprecien la responsabilidad y la transparencia de sus proveedores. Por esa razón, es importante comprender quiénes son sus clientes potenciales y cuáles son sus valores.

7. Facilitan la vida de tus equipos de marketing y comunicaciones internas

Para alinear sus mensajes, sus equipos de community manager y comunicaciones internas deben tener una gran comprensión de los valores de su empresa. Para ser creíble, sus comunicaciones internas y externas deben ser coherentes. Las compañías que no han establecido valores empresariales claros suelen tener dificultades con sus estrategias de comunicación. Además, los equipos de marketing que saben lo que representa la empresa tienen mucho más éxito a la hora de atraer nuevos clientes potenciales calificados que se conviertan. De hecho, debe asegurarse de compartir el mensaje correcto con la audiencia correcta. Si sus mensajes incluyen valores que resuenan con los valores de su público objetivo, es mucho más probable que capte su atención. Se trata de entregar mensajes auténticos y generar confianza con sus clientes potenciales.

La importancia de comunicar sus valores fundamentales de su empresa afecta todos los aspectos de su negocio. Debe comunicarlos a sus empleados, pero también a su grupo de interés para que todos estén a bordo, desde su gente que está dispuestos a hacer un esfuerzo adicional por su negocio hasta sus clientes que están orgullosos de ser parte de su comunidad.

3. El facilismo y menor esfuerzo coyuntural patológico

El ambiente de trabajo tiene un impacto crucial en el desempeño de los empleados, ya sea generando resultados positivos o negativos. Muchas organizaciones discuten sobre los derechos de los empleados, y es importante recordar que la mayoría de las personas pasan más del 50% de su tiempo en ambientes cerrados, lo que influye profundamente en su bienestar mental, habilidades y rendimiento.

Se argumenta que los mejores resultados y un aumento en la productividad son consecuencia de un entorno laboral más adecuado. Un espacio físico de trabajo bien diseñado motiva a los empleados y, a su vez, mejora su productividad. Por lo tanto, factores como la insatisfacción, los espacios desordenados y un entorno físico poco adecuado juegan un papel clave en la pérdida de productividad de los colaboradores

Se debe prestar más atención a la identificación y el manejo del entorno laboral porque cuando los empleados tienen una percepción negativa de su entorno, a veces sufren estrés crónico, de allí que el ambiente de trabajo significa aquellos procesos, sistemas, estructuras, herramientas o condiciones en el lugar de trabajo que impactan favorable o desfavorablemente el desempeño individual. El ambiente de trabajo también incluye políticas, reglas, cultura, recursos, relaciones laborales, lugar de trabajo, factores ambientales internos y externos, todos los cuales influyen en la forma en que los empleados realizan sus funciones laborales.

Motivar a los empleados a aumentar su esfuerzo laboral para alcanzar las metas organizacionales es un tema importante para los gerentes. A medida que los deberes organizacionales de los empleados se han vuelto menos rutinarios y definidos, las organizaciones buscan cada vez más retener a las personas que mantienen altos niveles de esfuerzo laboral por su cuenta. En consecuencia, los

gerentes generalmente intentan beneficiarse de las teorías de la motivación induciendo a sus colaboradores a trabajar más.

La motivación sobre la base de hipótesis relacionadas con el comportamiento humano, implica para los colaboradores cierta suposición sobre la naturaleza humana. Citando a McGregor (1960) en sus teorías X e Y son dos conjuntos de suposiciones sobre la naturaleza de las personas. La TEORÍA X considera a las personas a las que les disgusta el trabajo y lo evitan en la medida de lo posible, a las personas que carecen de ambición y les disgusta la responsabilidad y prefieren ser dirigidas, ya las personas que desean seguridad. Las implicaciones gerenciales para los trabajadores de la Teoría X fueron que, para alcanzar los objetivos organizacionales, una empresa necesitaría imponer un sistema gerencial de coerción, control y castigo.

La **Teoría Y**, considera el esfuerzo en el trabajo como el descanso o el juego, la gente corriente a la que no le disgusta el trabajo. Dependiendo de las condiciones de trabajo, el trabajo puede ser considerado una fuente de satisfacción o castigo, los individuos que buscan responsabilidad (si están motivados). Las implicaciones gerenciales para los trabajadores de la Teoría X son que, para lograr los objetivos organizacionales, es probable que las recompensas de varios tipos sean el motivador más popular. El desafío para la gerencia con trabajadores de la Teoría Y es crear un ambiente de trabajo (o cultura) donde los trabajadores puedan mostrar y desarrollar su creatividad. Al respecto, un ambiente de trabajo atractivo y de apoyo proporciona condiciones que permiten a los colaboradores desempeñarse de manera efectiva, haciendo el mejor uso de sus conocimientos, habilidades, competencias y los recursos disponibles para brindar un servicio de alta calidad a la organización.

En relación con su importancia organizacional, el esfuerzo de los empleados no ha recibido suficiente atención en la literatura de gestión (Testa, 2001). Los conceptos de desempeño y esfuerzo del personal son distintivos y no deben usarse

indistintamente, y se ha encontrado que el esfuerzo de ellos, es un antecedente positivo del desempeño de los colaboradores. Por lo tanto, el esfuerzo de los empleados es un comportamiento que representa un aporte del desempeño gerencial y laboral, mientras que el desempeño es un resultado de este comportamiento.

En ese orden, centrarse en el esfuerzo podría aumentar nuestro conocimiento dado que la voluntad de los empleados es una faceta del desempeño laboral, y otros elementos y factores, como habilidades, capacidades y conocimientos especiales, podrían ayudar a moldear el desempeño de los colaboradores. Al igual que las funciones de las necesidades, los valores inducen valencias en objetos y eventos, aunque ha habido algunas implicaciones teóricas que plantean que los valores tienen un impacto directo en el esfuerzo de los empleados.

Además, la fuerza de los valores de una persona puede afectar cuánto esfuerzo ejerce para una actividad y cuánto tiempo persistirá en una actividad, en particular, hasta donde sabemos, los estudios empíricos aún no han abordado la asociación entre el esfuerzo organizacional de los empleados y su percepción de los valores de trabajo proporcionados en comparación con sus propios valores preferidos, es decir, el ajuste entre necesidades y suministros.

Dado que los colaboradores controlan los medios de producción a través de su esfuerzo individual, creatividad e innovación, es necesario que las organizaciones comprendan los valores laborales de sus empleados y desarrollen entornos de trabajo que sean congruentes con los valores de los empleados. Es decir, autonomía, competencia, crecimiento, y seguridad en el trabajo; ver más abajo las razones para seleccionar estos valores con el esfuerzo del empleado, son el propósito de abordar la medida en que una coincidencia y un el desajuste (en cualquier dirección) entre los valores de trabajo preferidos y percibidos del personal afecta su nivel de esfuerzo laboral.

Lo que indica que satisfacer las necesidades básicas de los empleados hace que se comprometan más y muestren comportamientos favorables y productivos. Al vincular los valores de trabajo basados en el ajuste de necesidades y suministros con el esfuerzo de los empleados, las personas buscan tener una respuesta adecuada a los entornos y hacer ajustes para hacer frente a la inadaptación.

Por otro lado, el esfuerzo de los empleados como el comportamiento de un individuo que es distinto de sus resultados, que puede depender de factores situacionales que no están controlados por un individuo u otras variables, tales como habilidades de mayor competencia, que moderan la relación rendimiento esfuerzo-tarea. Así, la iniciativa es adoptar medidas más precisas de evaluación del desempeño individual que distinguen entre el esfuerzo y la eficacia de los empleados.

Lo anterior, dado que los recursos organizacionales se relacionan con la seguridad laboral, la competencia, el crecimiento y la autonomía no alcanzan las necesidades preferidas de dichos valores por parte de los colaboradores, y el esfuerzo laboral de los empleados disminuye. Por consiguiente, atender los sentimientos del personal y que existe una escasez de valores laborales requiere el monitoreo continuo de los recursos organizacionales que se proporcionan y la consideración de las necesidades de los empleados. También, los empleadores deben administrar con precisión los incentivos organizacionales dado que no todos los suministros organizacionales conducen a resultados positivos. Específicamente, cuando las organizaciones brindan a los empleados una autonomía considerable y oportunidades de competencia y crecimiento que son más de las que necesitan, los empleados no ejercerán un esfuerzo incremental.

En resumen, si quiere mantenerse competitivo y ganar la 'guerra por el talento', es fundamental desarrollar una estrategia eficaz de compromiso de los colaboradores. Sin embargo, invertir en el compromiso de los empleados no implica simplemente hacerlos felices. De hecho, el compromiso de los empleados no equivale a su felicidad o satisfacción. Aunque estos conceptos están relacionados, ¡no son lo

mismo! Son más eficientes y productivos los empleados comprometidos, pero la mayoría de los lugares de trabajo en las empresas mundo no están comprometidos, ¡y esto tiene serias repercusiones para el éxito empresarial! Esto significa que la mayoría de la fuerza laboral en todo sistema productivo comercial ve su lugar de trabajo negativamente o solo hace lo mínimo para pasar el día, con poco o ningún apego emocional. Asimismo, para permanecer en el trabajo, los empleados deben tener relaciones con otras personas en el lugar de trabajo, y la vida laboral debe equilibrarse con su vida personal. Por eso se determina, que las organizaciones exitosas se enfocan en el compromiso de los empleados al garantizar que toda su gente tenga los mejores conocimientos y herramientas disponibles para realizar su trabajo lo mejor posible.

4. La posmodernidad y el abandono social

Las prácticas de gestión que prevalecen en las organizaciones empresariales reciben críticas considerables por tratar a menudo al empleado como uno de los muchos recursos o un instrumento para lograr las metas de la organización. Aunque no hay duda de que las normas universales de ética empresarial pueden servir como protección de la dignidad del empleado frente a las tendencias de reificación del individuo, el relativismo moral que opera en la vida posmoderna tiende a cuestionar cualquier norma moral universal.

Los colaboradores en principio se diferencian de otros recursos de la empresa en que tienen “características específicas” y son sólo ellos los que pueden utilizarlos. Es decir, si bien se enfatiza el valor del empleado, se entiende a la persona como una especie de recurso de pensamiento, cuya motivación personal determina cómo se utilizarán esas “características específicas” para alcanzar las metas de la organización. Por lo tanto, el foco está en hacer el mejor uso de dichos recursos humanos, motivándolos, comprometiéndolos, fomentando la comunicación y de esta manera buscando maximizar la efectividad de las actividades de la

organización, lo que se convierte en una función clave del gerente. Esto entraña el riesgo de convertir al trabajador en instrumento y objeto de manipulación, teniendo en cuenta la posición específica de poder directivo existente.

Considerar que la gestión del capital intelectual no puede actuar como una guardia moral de las actividades de la organización simplemente porque la ética de las relaciones laborales está subordinada a la prerrogativa gerencial. Alternativamente, se propone el reconocimiento de la dignidad y el valor de los empleados en la ética empresarial, que a menudo se considera un medio importante para mitigar las consecuencias negativas del tratamiento cosificado de un individuo como un recurso.

En general, repensar la función objetiva de la teoría de la gestión para crear actividades y riqueza, es tratar la dignidad como un valor inherente y centrarse en la protección de la dignidad y la promoción del bienestar o lo que se denomina la teoría de la gestión humanista.

Aunque se propone adherirse a la ética, a menudo no se proporciona una respuesta completa de por qué se debe seguir. ¿Se debe observar porque es beneficioso para la organización seguir ciertas normas éticas o porque es “obligatorio” y “moral” hacerlo en algunas circunstancias? En un caso, tenemos cierto enfoque utilitarista que nos acerca a la visión de que una persona es un objeto o instrumento que los gerentes “deben” tratar adecuadamente para el bien común de la organización porque el empleado tiene ciertas necesidades (por ejemplo, un sentido de la dignidad), cuyo desconocimiento tendrá un efecto inapropiado que dará lugar a perjuicios.

En el otro caso, surge la pregunta de qué hace obligatoria la conducta. Citando a MacIntyre (2007) cree que el utilitarismo no protege de las malas acciones y que hablar del deber moral y de lo que es “moralmente bueno o malo” no tiene sentido cuando se sobrepasa la legislatura divina. En otras palabras, falta un estándar que

permita resolver los desacuerdos morales inherentes a la cultura moderna, porque con el Siglo de las Luces, el contexto “en el que los juicios morales se entendían como regidos por estándares impersonales justificados por una concepción compartida del el bien humano” se perdió.

Las críticas a la relación moderna con los empleados y su “gestión” se centran mayoritariamente en los aspectos éticos y de explotación, por ello la dignidad humana se entiende no solo como un principio antropológico que significa el valor intrínseco de las personas, sino también como un fundamento práctico de la moralidad, los derechos y obligaciones morales y las leyes. El posmodernismo está estrechamente relacionado con la actitud hacia la relatividad de los principios morales ordinarios.

Todas las organizaciones Posmodernistas abarcarían la filosofía y la historia, ayudando a ser más conscientes en los valores éticos que expresa la gesta del discurso y práctica gerencial, y los conflictos que pueden darse entre ellos. Como consecuencia, exponiendo el mito de las “Verdades” de la administración moderna y develándolas más como verdades. Los conceptos modernos de administración deben construirse sobre lógica conductual y post-positivista. Por ejemplo: más democrático, más adaptable y más sensible a los cambios sociales, económicos, ambientales y tecnológicos.

Es importante destacar que el enfoque de sistemas no concibe a la organización como un conjunto estático de puestos, sino que se centra en identificar las funciones necesarias en términos de las áreas de decisión que intervienen en el logro de los objetivos. Implica desarrollar un patrón que contemple entradas, salidas, retroalimentación, demoras, así como los flujos de materiales e información. Los cambios constantes, tanto internos como externos, generan perturbaciones dentro de la organización.

Por lo tanto, para asegurar la supervivencia y el crecimiento de la empresa, la gerencia debe ajustar diversas variables de manera que operen de forma ordenada y mantengan la integridad organizacional. La organización debe entenderse como un sistema abierto, ya que ni los objetivos ni los planes pueden definirse de manera aislada en un sistema cerrado; mercados, regulaciones gubernamentales, competidores, avances tecnológicos y otros factores del entorno empresarial influyen en los planes y objetivos, y no pueden ser ignorados."

El desarrollo de las organizaciones requiere un nivel creciente de habilidades por parte de los empleados a medida que la empresa continúa su expansión. Esto también implica la implementación de tecnologías avanzadas o adecuadas, así como un énfasis en la especialización y la optimización de los roles funcionales dentro de las organizaciones y sus respectivas sociedades. Gracias a los avances en la interacción de las burocracias capitalistas, el desarrollo organizacional ha sido un motor clave que ha permitido a las empresas contemporáneas prosperar en la sociedad posmoderna

5. La indolencia hacia el futuro medio ambiental y el capitalismo

El capitalismo se define como un sistema económico en el que el comercio, la industria y las ganancias de un país están controlados por empresas privadas, en lugar de estar bajo el control de las personas cuyo trabajo impulsa esas empresas. El impacto del capitalismo en la vida de una persona varía según su rol: para un empleador, el capitalismo tiene sentido, ya que cuantas más ganancias genere su empresa, más recursos tiene para compartir con sus empleados, lo que, en teoría, mejora el nivel de vida de todos. Este modelo se basa en el principio de oferta y demanda, donde el consumo es clave.

Sin embargo, uno de los principales problemas del capitalismo es que muchos empresarios no son generosos con la distribución de la riqueza, lo que ha llevado a

críticas sobre su rol en la exacerbación de la desigualdad, tanto social como económica. El capitalismo promueve la idea de que 'la codicia es buena', una postura que sus defensores ven como positiva: la codicia genera ganancias, y esas ganancias impulsan la innovación y el desarrollo de productos y servicios, lo que, en teoría, beneficia a los consumidores al crear más opciones para aquellos que pueden pagar. Por otro lado, sus críticos sostienen que el capitalismo es inherentemente explotador y crea una sociedad brutalmente dividida, donde las clases trabajadoras son pisoteadas para enriquecer a los más ricos.

Cuando se les cuestiona sobre los efectos negativos del capitalismo en el medio ambiente y el agotamiento de los recursos naturales, muchos de sus defensores argumentan que estos recursos, al volverse más escasos, se valorarán más y generarán más capital. También creen que la competencia entre empresas beneficia a los consumidores, ya que hace que los productos sean más asequibles, y que la cultura de 'perro come perro' del capitalismo motiva a las personas a trabajar más arduamente para lograr sus sueños. Los defensores del capitalismo a menudo desestiman las preocupaciones de los anticapitalistas sobre la desigualdad y la opresión, argumentando que los ricos lo son porque son más productivos que los más pobres.

En ese sentido, los anticapitalistas ven el capitalismo como un sistema inhumano, antidemocrático, insostenible y profundamente explotador que debe ser desmantelado. Lo ven como inherentemente en desacuerdo con la democracia debido a cómo los patrones capitalistas tienen poder sobre los trabajadores en el lugar de trabajo y el hecho de que, cuanto más capital se acumule, más poder tienen.

Tal como cita el filósofo y economista comunista alemán Karl Marx (1867), quizás el oponente más famoso del capitalismo en la historia, quien, irónicamente, ayudó a popularizar el término, escribió en su libro *El capital, volumen 1: un análisis crítico de la producción capitalista*, "Así como el hombre es gobernado, en religión, por los

productos de su propio cerebro, así, en la producción capitalista, está gobernado por los productos de su propia mano.”

El argumento anticapitalista esencial es que “el sello distintivo del capitalismo es la pobreza en medio de la abundancia”. Dicen que el inmenso sufrimiento y la violencia que se ha impuesto a las clases trabajadoras, el énfasis despiadado en las ganancias sobre las personas, la proliferación de la esclavitud asalariada, en la que las personas no tienen más remedio que vender su trabajo, que vemos en todas las industrias de rápido comida al trabajo de oficina corporativa , y la alienación social.

Marx también enfatizó la capacidad del sistema para deshumanizar a los trabajadores, escribiendo que los métodos capitalistas de productividad “mutilan al trabajador en un fragmento de hombre, lo degradan al nivel de un apéndice de una máquina, destruyen todo remanente de encanto en su trabajo y lo convierten en un trabajo odiado.” A medida que la amenaza inminente de la automatización y la erosión de la atención médica pública ejercen más presión sobre el proletariado, a sus oponentes les preocupa que la sed de ganancias del capitalismo sobre todo lo demás signifique que aquellos que venden su trabajo serán trabajos hasta la muerte.

De hecho, las grandes empresas deben reinventar el capitalismo para abordar las preocupaciones ambientales, La sostenibilidad es la palabra de moda de nuestro tiempo y con razón, ya que un mundo pospandémico se enfrenta a una crisis climática que amenaza no solo nuestra forma de vida sino también nuestra propia existencia.

El punto de partida es repensar el capitalismo, y no de manera ideológica. En el mundo de hoy hay tres crisis graves en la sostenibilidad: la inestabilidad climática, la pérdida de la naturaleza y la creciente desigualdad. En nuestro modelo actual de capitalismo, solo medimos el desempeño financiero; no integramos el desempeño ambiental o social. Eso quiere decir que cuando hacemos daño, no hay penalización

que pague nadie. Necesitamos comenzar a integrar los impactos ambientales y sociales que tienen los gobiernos y las empresas.

Por tanto, los líderes empresariales, deberán preguntarse: ¿estamos realmente comprometidos con un mundo más sostenible? Y si la respuesta es afirmativa, se debe aceptar que no puede ser un enfoque de selección y combinación para la sostenibilidad. Reducir nuestras emisiones no será suficiente; comprometerse con una economía circular no será suficiente. Debemos tomar medidas urgentes para crear un mundo más equitativo donde todos tengan acceso a oportunidades, justicia e ingresos, independientemente de su raza, género o antecedentes. Solo logrando esto, el mundo tiene la posibilidad de transformarse. La desigualdad se ha convertido en un riesgo sistémico, un riesgo que amenaza no solo a empresas o comunidades individuales, sino a economías y sociedades enteras.

Las marcadas desigualdades en ingresos, riqueza y bienestar, sustentadas por diferencias estructurales profundas en las oportunidades disponibles para que las personas alcancen esos logros, están generando un creciente sentimiento de insatisfacción y desilusión generalizada. Esto, a su vez, está contribuyendo a una cascada de consecuencias con graves implicaciones para nuestras sociedades y para las empresas: erosionando la cohesión social, disminuyendo la confianza en instituciones clave, alimentando conflictos civiles y políticos y socavando nuestra capacidad colectiva para enfrentar desafíos complejos. No será posible detener el cambio climático, por ejemplo, sin abordar la desigualdad. Mientras tanto, una serie de tendencias y desarrollos importantes están empeorando la situación. El cambio climático, la disrupción tecnológica y la pos-pandemia de COVID-19, por ejemplo, están afectando más a los más vulnerables.

Por ello, la turbulencia ambiental descrita como "incertidumbre impredecible para fines de planificación estratégica". Se cree que la incertidumbre ambiental surge cuando los gerentes no están "seguros de comprender los principales cambios y eventos en sus industrias". Este entorno también ha sido considerado por algunos

académicos como "hipercompetitivo" y se tomó para referirse a "un entorno de competencia feroz que conduce a una ventaja insostenible o la disminución de la sostenibilidad de la ventaja"

Se puede considerar que la turbulencia ambiental ha sido necesaria por varios aspectos que incluyen la rápida innovación de productos, cambios en los gustos y preferencias de los clientes, mayores tasas de transferencia de tecnología, movilidad de empleados y talentos, nuevas capacidades de Internet, rápidos cambios tecnológicos y globalización. Además, cambios a aspectos como el surgimiento de bloques comerciales, exceso de capacidad, cambios estructurales, preocupaciones ambientales, proteccionismo reducido y discontinuidades tecnológicas, entre otros.

En conclusión, se puede afirmar que, en un entorno empresarial dinámico, las herramientas tradicionales con planificación estratégica son necesarias, pero no suficientes para garantizar la sostenibilidad empresarial. Además, la naturaleza de los cambios experimentados determina los enfoques estratégicos adoptados por los gerentes. Los gerentes también deben tomar decisiones de capacidades adecuadas que permitan a sus empresas hacer frente a la incertidumbre experimentada en sus entornos comerciales.

6. El nuevo orden mundial tras los cismas humanos

Aunque el mundo parece encaminado a volverse más competitivo, congestionado y conflictivo en los próximos años, la necesidad de cooperación entre las grandes potencias sigue siendo indispensable. Cualquier intento de crear un nuevo orden internacional que sea estable, inclusivo y beneficioso para todos debe basarse en un esfuerzo colaborativo.

Las organizaciones de hoy en día invierten significativamente en prácticas de identificación de talentos, ya que creen que las ayudarán a detectar y desarrollar a los futuros líderes que necesitan para crear una ventaja competitiva. Los procedimientos de identificación de talentos implican la evaluación del desempeño y el potencial de los empleados, y la subsiguiente inclusión de colaboradores de alto potencial y alto desempeño en el llamado 'grupo de talentos' de la organización.

Lo anterior, determina quién debe incluirse en estos grupos de talentos (generalmente altamente exclusivos) es el desafío clave en la identificación de talentos (De Boeck et al., 2018). Las organizaciones suelen adoptar una de tres estrategias para crear sus grupos de talentos: identifican a los empleados talentosos dentro de su fuerza laboral existente; o se enfocan principalmente en la selección externa, ya sea a través de la búsqueda de perfiles senior o reclutando estudiantes de 'alto potencial' de programas de posgrado respetados (Clarke & Scurry, 2017).

A pesar de que las organizaciones expresan que deben comenzar a identificar los altos potenciales en una etapa más temprana de su carrera, se sabe mucho menos sobre cómo las organizaciones deben identificar el talento entre los jóvenes graduados, que tienen una experiencia laboral limitada. Como señala Muratbekova-Touron et al (2018) el conocimiento limitado que está disponible proviene del flujo de literatura emergente sobre la llamada gestión del talento de "graduados".

Por lo general, las organizaciones se enfocan en una combinación de habilidades cognitivas y sociales, competencias de crecimiento y aprendizaje y rasgos de personalidad para evaluar qué personas tendrán más probabilidades de tener éxito en un rol con responsabilidades más amplias, más arriba en la jerarquía. Este enfoque estrecho en el liderazgo no se alinea con las nuevas formas de trabajar, en las que las compañías confían cada vez más en equipos multidisciplinarios, con múltiples talentos y autodirigidos para resolver problemas complejos. Citando a Gallardo-Gallardo et al. (2013) el término 'talento' se usa más comúnmente para referirse a una habilidad por encima del promedio, acoplada a una función

específica o rango de funciones, que hace que las personas que la poseen se desempeñen mejor que sus pares.

En consecuencia, el talento a menudo se equipará con un desempeño excelente dentro de un dominio de desempeño dado. Además, a menudo se asume que las habilidades y aptitudes naturales subyacen a tan excelentes desempeños y, por lo tanto, forman los componentes básicos del talento, sin embargo, las habilidades naturales de las personas solo se harán visibles cuando se les dé la oportunidad de desarrollarse y expresarse. En ese sentido, el talento y sus habilidades excepcionales subyacentes solo pueden demostrarse cuando están presentes las condiciones necesarias, como la motivación y los intereses.

Por tanto, los modelos operativos de "flujo al trabajo" combinan las habilidades escasas con el trabajo de alta prioridad, mejoran el desarrollo de las personas y aumentan la capacidad de respuesta empresarial. Si bien el enfoque no es nuevo, la pandemia ha demostrado su valor. La actualización de las habilidades es una parte importante de la respuesta a los desafíos, especialmente a medida que continúa la escasez de habilidades. Pero las compañías también necesitan mejorar en la utilización de las habilidades y capacidades existentes de sus colaboradores.

Para hacer de este pivote, las organizaciones con visión de futuro están eligiendo modelos operativos de flujo al trabajo, que crean grupos de recursos que se pueden implementar de manera flexible y bajo demanda. Estos grupos se forman en función de la similitud de las habilidades, en lugar de la similitud de las funciones comerciales, lo que facilita que las organizaciones accedan a las habilidades adecuadas cuando las necesitan. El líder de estos grupos de recursos empareja y asigna trabajadores a tareas o proyectos en función de las áreas de trabajo de mayor prioridad para la organización y la combinación de habilidades necesarias para completarlas.

Al dirigir el talento más escaso hacia las tareas de mayor prioridad, las empresas pueden evitar la ineficiencia de concentrar habilidades valiosas en solo algunas áreas de la organización. Estableciendo mecanismos para redistribuir y reasignar talento según las prioridades cambiantes, las organizaciones estarán mejor preparadas para adaptarse rápidamente a los cambios externos, como las variaciones en la demanda comercial o las necesidades de los clientes. La formación de equipos flexibles permite que los roles se ajusten para alinearse mejor con las habilidades requeridas para cada tarea, lo que permite que las personas asuman diferentes responsabilidades en distintos equipos según sea necesario

De acuerdo a lo comentado, el líder de recursos estratégicos implementa estas habilidades en los programas según sea necesario, lo que permite a la organización compartir y actuar sobre la información rápidamente en un entorno que cambia rápidamente. Esto permite que las personas usen sus habilidades en proyectos para los que no necesariamente necesitan ser asignados a tiempo completo. Esto es un efecto importante de organizar el talento por grupos de habilidades: al diseñar un modelo operativo en torno a grupos de habilidades, se pone de relieve dónde existen brechas, así como cómo y dónde enfocarse en desarrollar habilidades y conocimientos.

En conclusión, la gestión moderna enfrenta un desafío crucial al equilibrar la eficiencia operativa con la necesidad de un enfoque humanista que valore a las personas como el recurso más importante dentro de las organizaciones. A medida que la globalización y la tecnología continúan transformando el entorno empresarial, las organizaciones deben adaptarse adoptando un modelo de gestión flexible y receptivo, que no solo se enfoque en la productividad, sino también en el bienestar y el desarrollo integral de sus empleados. Este nuevo enfoque debe estar basado en valores organizacionales claros y compartidos que orienten la toma de decisiones y promuevan una cultura de respeto, ética y responsabilidad social. De esta manera, las organizaciones no solo mejorarán su desempeño económico, sino

que también contribuirán a la creación de un entorno laboral más justo y equitativo, donde los empleados se sientan valorados y comprometidos.

Asimismo, es fundamental reconocer que la tendencia al facilismo y al menor esfuerzo en los entornos laborales es un síntoma patológico que refleja una falta de motivación y alineación con los valores organizacionales. Las empresas deben crear entornos laborales que no solo sean físicamente adecuados, sino que también fomenten la motivación intrínseca y el esfuerzo discrecional. Esto implica un cambio en la forma en que los líderes y gerentes perciben y gestionan el talento humano, promoviendo una cultura de aprendizaje continuo, innovación y desarrollo personal.

Los empleados necesitan sentir que su trabajo tiene un propósito y que su contribución es valorada, lo cual no solo aumenta la satisfacción laboral, sino que también impulsa el desempeño organizacional.

Finalmente, el abandono social y la indolencia hacia el futuro medioambiental reflejan un fracaso en la gestión organizacional para abordar de manera efectiva los desafíos globales actuales. La gestión debe ir más allá de la simple maximización de beneficios a corto plazo y asumir una responsabilidad activa en la creación de un futuro sostenible y equitativo. Esto implica una reestructuración de los principios fundamentales de la organización para incorporar la sostenibilidad ambiental y la equidad social como pilares centrales de su estrategia. Al hacerlo, las organizaciones no solo asegurarán su relevancia y competitividad en el nuevo orden mundial, sino que también desempeñarán un papel crucial en la construcción de un futuro mejor para la humanidad en su conjunto.

El carácter inédito y la originalidad del documento radican en su enfoque multidimensional que combina la gestión moderna con un profundo compromiso ético y social, uniendo la eficiencia operativa con la valorización del capital humano. Este trabajo se distingue por su capacidad para trascender los enfoques tradicionales de la administración, integrando reflexiones críticas sobre la necesidad de un equilibrio entre la productividad y el bienestar de los empleados. Al abordar la gestión desde una perspectiva humanista y sostenible, el documento propone una

transformación organizacional que no solo responde a los desafíos actuales, sino que también anticipa las necesidades futuras de un entorno empresarial cada vez más globalizado y complejo.

La originalidad del documento también se manifiesta en su énfasis en la motivación intrínseca y el esfuerzo discrecional como elementos fundamentales para el éxito organizacional. A diferencia de otros estudios que se centran únicamente en la mejora de procesos y resultados, este trabajo introduce una reflexión profunda sobre la importancia de crear entornos laborales que promuevan la autorrealización de los empleados. Al considerar el facilismo y la falta de motivación como síntomas de problemas estructurales dentro de las organizaciones, el documento ofrece una visión renovada y crítica que invita a los líderes a repensar sus estrategias de gestión del talento humano, apostando por la construcción de culturas organizacionales que sean verdaderamente inclusivas y motivadoras.

En cuanto a la importancia de la contribución al contexto de estudio, este documento se posiciona como una referencia única e inédita al proponer un modelo de gestión que no solo se basa en teorías y prácticas contemporáneas, sino que también incorpora aportes y reflexiones personales de los autores. Estas reflexiones, surgidas de la experiencia y la observación directa de los fenómenos organizacionales, enriquecen el contenido del documento al ofrecer perspectivas frescas y aplicables a diversas realidades empresariales. La integración de estas ideas personales no solo añade valor al trabajo, sino que también lo convierte en una herramienta valiosa para académicos, profesionales y líderes organizacionales que buscan comprender y aplicar principios de gestión más humanos y sostenibles.

Finalmente, la consideración de aspectos como el abandono social y la indolencia hacia el futuro medioambiental, desde una óptica crítica y proactiva, subraya la relevancia del documento en el contexto actual. Al abogar por una reestructuración profunda de los principios organizacionales para incluir la sostenibilidad y la equidad social, este trabajo no solo ofrece soluciones a problemas inmediatos, sino que también contribuye a la construcción de un futuro más justo y equilibrado. En

resumen, la originalidad del documento reside en su capacidad para combinar la teoría con la práctica, aportando ideas novedosas que tienen el potencial de transformar el ámbito de la gestión organizacional y de influir positivamente en la sociedad en su conjunto.

UNIDAD 5. LA GESTIÓN Y SU INTRINCADA UNIÓN CON LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

"La inteligencia artificial no sustituirá a los líderes, pero los líderes que usen inteligencia artificial sustituirán a los que no lo hagan." *Paul Daugherty*

1. Introducción
2. Un nuevo paradigma en la gestión
3. De la gestión tradicional a la gestión inteligente
4. La inteligencia artificial como herramienta de gestión
5. Sesgos y dilemas en la gestión con IA

1. Introducción

En la historia de la gestión empresarial, pocos fenómenos han generado un cambio tan profundo y acelerado como el surgimiento de la inteligencia artificial (IA). Esta tecnología, antes reservada al ámbito de la ciencia ficción, ha pasado a ocupar un lugar central en la estructura operativa y estratégica de las organizaciones modernas. Ya no se trata solo de automatizar tareas repetitivas o de mejorar procesos aislados: la IA está redefiniendo el modo en que se gestiona, el rol de quienes gestionan y las decisiones que se toman en todos los niveles de una empresa.

La presente sección del libro aborda precisamente esta transformación, explorando la compleja e inevitable relación entre la gestión y la inteligencia artificial. Más allá de la fascinación tecnológica, el propósito es analizar cómo las herramientas basadas en algoritmos, aprendizaje automático y analítica predictiva están siendo integradas en funciones críticas de la organización, desde la logística hasta la planificación estratégica, pasando por la gestión del talento, las finanzas y el servicio al cliente.

A medida que la IA asume un papel más activo en el proceso de toma de decisiones, emergen nuevos desafíos que obligan a repensar el perfil del gestor: habilidades digitales, capacidad analítica, pensamiento crítico y sensibilidad ética se convierten

en competencias clave. Asimismo, se hace urgente discutir los dilemas que plantea esta transición: ¿quién asume la responsabilidad de las decisiones automatizadas? ¿Qué riesgos éticos implica delegar el juicio humano a un algoritmo? ¿Cómo se conserva el sentido humano de la gestión en entornos altamente tecnificados?

Esta introducción invita al lector a reflexionar sobre la *gestión con inteligencia artificial* no como una tendencia pasajera, sino como un cambio estructural que exige comprensión profunda, adaptación estratégica y liderazgo consciente. Entender esta intrincada unión no solo es fundamental para competir, sino también para construir organizaciones más inteligentes, éticas y sostenibles en el futuro próximo.

2. Un nuevo paradigma en la gestión

Durante décadas, la gestión empresarial se ha fundamentado en principios relativamente estables: planificación, organización, dirección y control. Estos pilares, originados en el pensamiento clásico de la administración, han sido eficaces para estructurar procesos, coordinar recursos y alcanzar objetivos en contextos definidos y predecibles. Sin embargo, la velocidad de los cambios tecnológicos, especialmente el desarrollo acelerado de la inteligencia artificial (IA), ha puesto en jaque los modelos tradicionales, dando paso a un nuevo paradigma en la forma de concebir y ejercer la gestión.

La inteligencia artificial ha emergido como uno de los factores más disruptivos del siglo XXI. Su capacidad para procesar enormes volúmenes de datos, identificar patrones invisibles al ojo humano, generar predicciones precisas y ejecutar tareas con eficiencia inigualable, está modificando la arquitectura misma de las organizaciones. Desde asistentes virtuales en la atención al cliente, hasta algoritmos que optimizan cadenas de suministro o plataformas que apoyan la selección de talento, la IA no solo *acompaña* la gestión, sino que empieza a *integrarse* en su núcleo.

En este nuevo escenario, hablar de gestión e inteligencia artificial ya no es una opción estratégica reservada para empresas tecnológicas o multinacionales, sino una necesidad imperiosa para cualquier organización que aspire a mantenerse vigente, competitiva y sostenible. Ignorar la influencia creciente de la IA en los procesos empresariales equivale a renunciar al acceso a una ventaja significativa en términos de eficiencia operativa, agilidad en la toma de decisiones y capacidad de adaptación frente a la incertidumbre.

Este cambio de paradigma también implica una reconfiguración profunda del rol del gestor. Ya no basta con dominar los principios tradicionales de administración; es indispensable comprender el lenguaje de los datos, interpretar modelos algorítmicos, interactuar con sistemas inteligentes y tomar decisiones fundamentadas en información procesada por máquinas. Pero, más allá de la técnica, también surge la necesidad de desarrollar criterios éticos y pensamiento crítico, elementos fundamentales para guiar el uso responsable de tecnologías que, aunque potentes, no son neutras.

Frente a este panorama, una pregunta central guía este capítulo: ¿Qué implica gestionar con inteligencia artificial? Esta interrogante no solo remite a los aspectos técnicos o estratégicos del uso de la IA, sino también a su dimensión humana, ética y organizacional. Responderla exige revisar no solo cómo usamos la tecnología, sino también cómo esta redefine nuestras formas de gestionar, liderar y tomar decisiones.

La inteligencia artificial ha comenzado a ser reconocida no solo como una herramienta de soporte, sino como un cambio de paradigma que reconfigura la manera en que se ejerce la gestión empresarial. Si bien durante mucho tiempo la gestión se ha basado en procesos lineales, estructurados y previsibles, la integración de la IA introduce un enfoque más dinámico, flexible y basado en datos en tiempo real. Esta transformación no es solo una mejora incremental, sino una verdadera disrupción que obliga a las organizaciones a adaptarse rápidamente a nuevas formas de pensar y de actuar.

La IA como factor disruptivo

La emergencia de la inteligencia artificial como factor disruptivo se manifiesta de manera particularmente visible en sectores donde la toma de decisiones basadas en datos tiene un impacto crítico: desde la cadena de suministro hasta las decisiones estratégicas de alto nivel. En vez de limitarse a tareas repetitivas o administrativas, hoy la IA se utiliza para generar insights predictivos, analizar grandes volúmenes de datos no estructurados (como los generados en redes sociales o interacciones de clientes) y automatizar procesos complejos que, antes, requerían la intervención humana directa.



Fuente: Napkin.ai

Este impacto disruptivo se amplifica cuando se observa la velocidad con la que la IA puede operar. En un entorno empresarial donde el tiempo es un factor decisivo, la capacidad de la IA para realizar análisis complejos en fracciones de segundo, a gran escala, cambia completamente las reglas del juego. Por ejemplo, las aplicaciones de IA en marketing permiten personalizar la experiencia del cliente en tiempo real, mientras que, en logística, optimizan las rutas y tiempos de entrega de manera automática, reduciendo costos operativos.

La gestión e IA: una necesidad y no una opción

El uso de la inteligencia artificial ya no es un lujo, sino una necesidad para sobrevivir y prosperar en el entorno empresarial actual. Las organizaciones que no adopten la IA en sus operaciones se arriesgan a perder competitividad frente a aquellas que sí lo hacen, pues la tecnología ya ha demostrado su capacidad para mejorar la eficiencia, reducir errores humanos y ofrecer soluciones innovadoras.

Por ejemplo, la automatización de tareas de gestión como la planificación financiera, la predicción de ventas o la gestión del talento mediante herramientas inteligentes está revolucionando cómo las empresas operan. No se trata solo de realizar estas tareas de forma más rápida o precisa, sino de generar un nivel de entendimiento y previsión que, de otro modo, sería casi imposible sin el poder de procesamiento de la IA. En sectores como la salud, la fabricación, la banca y el comercio, la integración de la IA ha pasado de ser una tendencia emergente a un elemento indispensable.

Las empresas que se han integrado con inteligencia artificial no solo optimizan sus procesos, sino que también crean modelos de negocio más ágiles, adaptativos y resilientes, capaces de reaccionar ante imprevistos o cambios en el mercado de manera más rápida que nunca. En definitiva, la IA ha pasado de ser una tecnología futurista a una herramienta central que define el rumbo de la gestión empresarial moderna.

Gestionar con inteligencia artificial: más que solo tecnología

La pregunta que guía este capítulo, “¿Qué implica gestionar con inteligencia artificial?”, requiere una reflexión más profunda que una simple descripción de las herramientas tecnológicas disponibles. Gestionar con IA no significa solo adoptar software o algoritmos; implica un cambio fundamental en la forma en que los líderes piensan sobre la toma de decisiones, el liderazgo y la gestión de equipos.

Un aspecto crucial es cómo los gestores deben entender y utilizar los datos generados por la IA. La clave no radica solo en confiar ciegamente en los resultados entregados por los algoritmos, sino en interpretar y aplicar esos resultados con juicio humano, ética y visión estratégica.

La inteligencia artificial, aunque poderosa, no reemplaza la creatividad, la intuición y el sentido común. En cambio, actúa como un complemento invaluable, apoyando la toma de decisiones y mejorando la capacidad de los gestores para guiar sus organizaciones en un mundo cada vez más interconectado y volátil.

Además, gestionar con IA implica un enfoque interdisciplinario, en el que los gestores deben no solo comprender cómo funciona la IA, sino también los límites éticos y sociales de su implementación. La pregunta clave que los gestores deben hacerse es cómo integrar estas tecnologías de manera que sigan alineadas con los valores organizacionales y las expectativas de los clientes, empleados y demás partes interesadas.

3. De la gestión tradicional a la gestión inteligente

La gestión tradicional, basada en los principios fundamentales propuestos por pensadores como Henri Fayol, Frederick Taylor y Peter Drucker, ha sido un pilar esencial en la administración de organizaciones a lo largo del tiempo. Sin embargo, los avances tecnológicos, especialmente la aparición de la inteligencia artificial (IA), han generado una evolución profunda en los procesos de gestión, impulsando lo que podemos denominar como una “gestión inteligente”.

La gestión tradicional: un enfoque estructurado y jerárquico

En su forma clásica, la gestión se ha centrado en principios que garantizan la eficiencia operativa mediante la estandarización de procesos, la especialización de funciones y la toma de decisiones jerárquica. El proceso de planificación, organización, dirección y control se estructuró con el fin de maximizar la productividad y minimizar el caos, en un mundo empresarial caracterizado por la estabilidad y la previsibilidad. Los líderes organizacionales tomaban decisiones basadas en experiencias previas, intuición y análisis limitados a los datos disponibles de la época.

Esta visión tradicional de la gestión ha sido exitosa en contextos donde los mercados eran relativamente estáticos, los procesos eran repetitivos y las decisiones se tomaban en entornos controlados. No obstante, con el tiempo, las dinámicas empresariales comenzaron a cambiar. La globalización, la digitalización y, especialmente, la irrupción de tecnologías emergentes como la IA han generado un entorno empresarial más complejo, dinámico e impredecible.

El surgimiento de la gestión inteligente

La gestión inteligente es el concepto que define la transición desde un modelo jerárquico y estructurado hacia un enfoque más ágil, adaptativo e interconectado. En lugar de tomar decisiones aisladas basadas en la experiencia y el juicio personal de los líderes, la gestión inteligente se apoya en sistemas avanzados de inteligencia artificial para procesar grandes volúmenes de datos en tiempo real y generar soluciones optimizadas de forma autónoma.

A diferencia de la gestión tradicional, que prioriza el control y la previsibilidad, la gestión inteligente pone énfasis en la adaptabilidad y la toma de decisiones informadas. Utiliza la IA para generar insights predictivos que permiten a las organizaciones anticiparse a cambios en el mercado, identificar nuevas oportunidades de negocio, gestionar riesgos con mayor precisión y personalizar la experiencia del cliente de manera única y eficiente.

Por ejemplo, herramientas como el análisis predictivo, que permiten predecir tendencias de consumo y necesidades del mercado, o los sistemas de IA para optimizar la cadena de suministro, son ejemplos claros de cómo las organizaciones están integrando inteligencia artificial para tomar decisiones no solo más rápidas, sino también más informadas y acertadas. Este cambio significa una reducción de la incertidumbre y una mayor capacidad de las empresas para responder proactivamente a un entorno volátil.

La gestión inteligente como una sinergia entre humanos y máquinas

A pesar de la creciente automatización y el avance de la IA, la gestión inteligente no elimina la necesidad del juicio humano. En cambio, propone una sinergia donde los sistemas de inteligencia artificial asisten a los gestores, proporcionándoles datos relevantes, predicciones y recomendaciones. Sin embargo, los humanos siguen desempeñando un rol fundamental en la interpretación de esos datos, en la toma de decisiones éticas y en la visión estratégica a largo plazo.

Este enfoque híbrido permite que las organizaciones aprovechen lo mejor de ambos mundos: la eficiencia y la precisión de la IA, junto con la creatividad, el pensamiento estratégico y la capacidad de liderazgo de los gestores. Así, los líderes empresariales se convierten en líderes inteligentes, capaces de tomar decisiones informadas y estratégicas basadas en datos, pero también de dirigir sus equipos hacia objetivos comunes con un enfoque humano y ético.

Retos y oportunidades de la transición a la gestión inteligente

La transición de un modelo de gestión tradicional a uno inteligente no está exenta de desafíos. Las organizaciones deben superar barreras tecnológicas, culturales y operativas. La capacitación de los empleados, la implementación de infraestructura adecuada, la adaptación de los procesos de gestión a los nuevos sistemas y, sobre

todo, el desarrollo de una cultura organizacional que valore la integración de la IA son aspectos clave para el éxito de este cambio.

Sin embargo, los beneficios de adoptar la gestión inteligente son innegables. Las empresas que logran integrar IA en sus procesos de gestión son más ágiles, innovadoras y capaces de ofrecer productos y servicios personalizados, lo que les permite mantener una ventaja competitiva en mercados globalizados. Además, la capacidad de la IA para procesar datos en tiempo real y predecir tendencias de manera precisa abre un abanico de oportunidades para crear modelos de negocio más rentables y sostenibles.

Por otro lado, la *inteligencia artificial (IA)* ha sido una de las tecnologías más revolucionarias del siglo XXI, transformando todos los sectores y áreas de nuestra vida. Su concepto inicial, como un intento de emular las capacidades cognitivas humanas mediante máquinas, ha evolucionado enormemente con el tiempo, abriendo nuevas posibilidades en la gestión empresarial, la medicina, la educación, entre otros campos.

Definición de inteligencia artificial

La inteligencia artificial puede definirse como el *campo de estudio de la informática que se enfoca en crear sistemas capaces de realizar tareas que requieren inteligencia humana*, como el razonamiento, la comprensión del lenguaje, la percepción visual, el aprendizaje y la resolución de problemas. Esta tecnología busca imitar la forma en que los seres humanos procesan información y toman decisiones, aunque en muchos casos con una velocidad y precisión mucho mayores.

Aunque el término "inteligencia artificial" fue acuñado por el investigador John McCarthy en 1956, la IA tiene sus raíces en la filosofía, las matemáticas y la lógica computacional. A lo largo de las décadas, los avances en teoría computacional, el poder de procesamiento de las máquinas y la disponibilidad de grandes cantidades de datos han permitido que la IA se convierta en una realidad práctica y tangible.

Evolución de la inteligencia artificial

1. Primeras etapas: IA simbólica y lógica (1950-1980).
En las primeras etapas del desarrollo de la IA, la investigación se centró en sistemas simbólicos que utilizaban reglas lógicas y deducción para resolver problemas. Estos sistemas, conocidos como *IA simbólica*, fueron muy útiles para tareas específicas y estructuradas, como la resolución de ecuaciones matemáticas o la programación de juegos de ajedrez, pero presentaban limitaciones al enfrentar situaciones más complejas o ambiguas.
2. La llegada del aprendizaje automático (1980-2000)
A partir de la década de 1980, la IA comenzó a alejarse de la lógica pura y adoptó enfoques más orientados al aprendizaje. Aquí nace el campo del aprendizaje automático (machine learning, ML), que se basa en el desarrollo de algoritmos que permiten a las máquinas aprender de los datos, mejorar su rendimiento con el tiempo y hacer predicciones sin necesidad de ser explícitamente programadas.
3. El renacimiento de la IA con las redes neuronales profundas (2000-presente)
Con el advenimiento de la gran disponibilidad de datos y el aumento exponencial en el poder computacional, el aprendizaje profundo o deep learning ha transformado la IA en una tecnología mucho más poderosa y versátil. Las redes neuronales profundas, inspiradas en el cerebro humano, permiten que los sistemas de IA realicen tareas complejas como el reconocimiento de voz, la visión por computadora y la comprensión del lenguaje natural, con aplicaciones que van desde la medicina hasta la automoción y el marketing.

En la actualidad, la IA se encuentra en un momento de crecimiento acelerado, integrándose en una variedad de herramientas y sistemas que mejoran la eficiencia, reducen los costos operativos y optimizan la toma de decisiones en diversas industrias.

El punto de encuentro: automatización, aprendizaje automático y toma de decisiones basada en datos

La convergencia entre automatización, aprendizaje automático (machine learning) y toma de decisiones basada en datos es lo que define el impacto más profundo de la inteligencia artificial en el entorno empresarial moderno.

Automatización: el primer paso hacia la eficiencia operativa

La automatización de procesos empresariales ha sido uno de los primeros y más visibles resultados de la IA. Gracias a la capacidad de los sistemas de IA para ejecutar tareas repetitivas y estructuradas, las organizaciones pueden lograr niveles sin precedentes de eficiencia. Esto incluye desde tareas administrativas, como la gestión de inventarios o la contabilidad, hasta procesos más complejos como la atención al cliente mediante chatbots o la automatización de la cadena de suministro mediante robots.

La automatización reduce el error humano, libera a los empleados de tareas monótonas y permite a las organizaciones redirigir recursos humanos hacia actividades más estratégicas y creativas.

Aprendizaje automático: adaptabilidad y previsión

El aprendizaje automático (ML), una subdisciplina de la IA, lleva la automatización un paso más allá al permitir que los sistemas no solo realicen tareas de manera repetitiva, sino que aprendan de los datos y mejoren su desempeño con el tiempo. A través de algoritmos entrenados con grandes volúmenes de datos históricos, los sistemas de IA pueden identificar patrones ocultos y hacer predicciones sobre el futuro.

En el ámbito empresarial, el aprendizaje automático permite la personalización de la experiencia del cliente, la detección de fraudes, la predicción de la demanda de

productos y la optimización de precios, entre muchas otras aplicaciones. Con el aprendizaje supervisado y el aprendizaje no supervisado, los algoritmos se entrenan para tomar decisiones informadas, incluso en entornos de alta incertidumbre.

Toma de decisiones basada en datos: de la intuición a la ciencia

El punto de encuentro entre la automatización y el aprendizaje automático se encuentra en la toma de decisiones basada en datos. En el pasado, las decisiones empresariales dependían en gran medida de la intuición y la experiencia personal de los gestores. Sin embargo, con la integración de IA, las decisiones están cada vez más respaldadas por datos precisos, procesados en tiempo real.

Las herramientas de análisis predictivo, habilitadas por IA, permiten a las empresas anticiparse a cambios del mercado, entender el comportamiento de los consumidores, optimizar las operaciones internas y gestionar riesgos de manera mucho más eficaz. La toma de decisiones basada en datos no solo mejora la precisión de las elecciones empresariales, sino que también permite una gestión más estratégica y proactiva, al eliminar la incertidumbre y proporcionar una visión más clara del futuro.

Como colofón diremos que, la IA actúa como un potenciador de la capacidad humana para tomar decisiones más rápidas, informadas y acertadas, todo dentro de un entorno empresarial en constante evolución. Este enfoque integrado promete no solo mayor eficiencia, sino también nuevas oportunidades para las organizaciones que se adapten a esta transformación tecnológica.

4. La inteligencia artificial como herramienta de gestión

La inteligencia artificial se ha consolidado como una herramienta clave en la gestión empresarial moderna. Su capacidad para automatizar tareas, optimizar procesos y mejorar la toma de decisiones ha convertido a la IA en un recurso indispensable para las organizaciones que buscan mantenerse competitivas en un

entorno de negocio cada vez más dinámico y basado en datos. Sin embargo, su implementación exitosa depende de la capacidad de las empresas para gestionar los retos tecnológicos, éticos y culturales asociados a esta transformación.

La inteligencia artificial (IA) ha emergido como una de las herramientas más poderosas y transformadoras para la gestión empresarial. Su capacidad para procesar grandes cantidades de datos, aprender de patrones, hacer predicciones y automatizar tareas ha reconfigurado profundamente cómo las organizaciones operan y toman decisiones. En el contexto de la gestión, la IA no solo facilita la automatización de procesos, sino que también mejora la calidad de las decisiones estratégicas, optimiza el uso de los recursos y crea nuevas formas de interacción con clientes, proveedores y empleados.

La IA como asistente de toma de decisiones

Uno de los aspectos más relevantes de la IA en la gestión es su capacidad para facilitar la toma de decisiones informadas. A través del análisis de grandes volúmenes de datos (big data), la IA permite a los gestores identificar patrones y relaciones ocultas que, de otro modo, serían casi imposibles de detectar. Por ejemplo, herramientas de análisis predictivo basadas en IA pueden ayudar a las empresas a anticiparse a cambios en la demanda de productos o servicios, prever fluctuaciones en los mercados o identificar comportamientos de los consumidores.

Además, la IA permite realizar análisis en tiempo real, lo que proporciona a los gestores información instantánea para tomar decisiones rápidas y precisas. Esto es particularmente valioso en entornos empresariales dinámicos, donde las condiciones pueden cambiar rápidamente y las decisiones deben tomarse con agilidad.

Automatización de procesos empresariales

Otro beneficio clave de la IA en la gestión empresarial es su capacidad para automatizar tareas repetitivas y rutinarias, permitiendo que los empleados se

concentren en actividades de mayor valor agregado. La automatización mediante IA se extiende a diversos procesos, desde la gestión de inventarios, pasando por la atención al cliente mediante chatbots, hasta la gestión de recursos humanos, donde los sistemas de IA pueden gestionar procesos como la selección de personal, la asignación de tareas o el análisis de desempeño de los empleados.

Por ejemplo, en el área de la gestión financiera, la IA puede automatizar tareas como la conciliación de cuentas, la generación de informes financieros, la detección de fraudes o la optimización de las estrategias fiscales. En el ámbito de la logística, los sistemas basados en IA pueden optimizar rutas de entrega, prever necesidades de inventario y gestionar la cadena de suministro de manera eficiente.

La automatización no solo reduce costos operativos, sino que también minimiza los errores humanos y aumenta la consistencia y fiabilidad de los procesos, permitiendo una mayor eficiencia en toda la organización.

Optimización de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano es una de las áreas donde la IA ha tenido un impacto profundo. Los sistemas de IA están transformando la forma en que las organizaciones seleccionan, gestionan y desarrollan a su personal. Mediante algoritmos de aprendizaje automático y procesamiento del lenguaje natural, las empresas pueden analizar CVs, predecir el rendimiento futuro de los empleados, detectar necesidades de capacitación y personalizar planes de desarrollo profesional.

Además, los sistemas de análisis de emociones basados en IA permiten a los gestores obtener información sobre el estado de ánimo de los empleados, lo que facilita la toma de decisiones sobre el clima organizacional, la retención de talento y la gestión de conflictos.

Mejora de la experiencia del cliente

La experiencia del cliente es un área crítica para cualquier organización, y la inteligencia artificial juega un papel fundamental en su mejora. Los sistemas de IA

permiten a las empresas personalizar la atención al cliente, anticipar las necesidades de los consumidores y brindarles servicios de manera más eficiente. A través de asistentes virtuales o chatbots, las empresas pueden ofrecer respuestas automáticas y personalizadas las 24 horas del día, lo que mejora la satisfacción del cliente y reduce el tiempo de respuesta.

Asimismo, la analítica avanzada y el aprendizaje automático permiten a las empresas analizar el comportamiento de los consumidores, comprender sus preferencias y optimizar las estrategias de marketing. Esto no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también aumenta la fidelidad, ya que las empresas pueden ofrecer productos y servicios más alineados con las expectativas y necesidades de sus clientes.

El papel de la IA en la gestión estratégica

En un nivel más alto, la IA puede desempeñar un papel crucial en el desarrollo de estrategias empresariales. La analítica predictiva y los modelos de simulación proporcionan a los gestores herramientas para visualizar distintos escenarios y evaluar el impacto de decisiones estratégicas antes de ejecutarlas. Este tipo de herramientas permite a las empresas tomar decisiones basadas en datos, con mayor certeza y menor riesgo.

Por ejemplo, las empresas pueden utilizar IA para analizar el impacto de diferentes estrategias de precios, entender las dinámicas de la competencia, predecir la rentabilidad de nuevos proyectos o identificar oportunidades de expansión en mercados emergentes. En este contexto, la IA se convierte en una herramienta de apoyo estratégico, brindando a los gestores la capacidad de prever resultados y optimizar sus acciones.

Retos y consideraciones éticas

A pesar de sus enormes beneficios, la implementación de IA en la gestión empresarial plantea ciertos retos y preocupaciones. Uno de los principales desafíos es el uso ético de los datos. Dado que los sistemas de IA dependen de grandes

volúmenes de datos, las empresas deben asegurarse de que estos se recojan, almacenen y utilicen de manera responsable, respetando la privacidad y los derechos de los individuos.

Otro reto significativo es la integración de la IA en la cultura organizacional. La transición hacia una gestión basada en IA puede ser difícil para las empresas que aún operan bajo modelos tradicionales. Es necesario capacitar a los empleados, no solo en el uso de las nuevas tecnologías, sino también en la adaptación a un enfoque más colaborativo entre humanos y máquinas. Además, los gestores deben asegurarse de que la IA no sustituya a los empleados, sino que les permita desempeñar funciones de mayor valor estratégico.

Tipos de IA aplicables en la gestión

La inteligencia artificial ha evolucionado y se ha adaptado a distintas necesidades dentro del ámbito empresarial, y su aplicación depende del tipo de IA que se utilice. Generalmente, se puede clasificar en dos grandes categorías: IA débil e IA fuerte. Ambas tienen aplicaciones prácticas muy distintas en la gestión de una organización, y cada una impacta de manera específica distintos procesos clave dentro de la empresa.

IA débil: automatización de tareas

La IA débil, también conocida como IA estrecha o IA débilmente inteligente, se refiere a sistemas diseñados para realizar tareas específicas dentro de un contexto determinado, sin poseer la capacidad de razonamiento general ni de entender el mundo en su totalidad. En lugar de emular la inteligencia humana de manera global, estos sistemas están optimizados para automatizar tareas repetitivas y rutinarias, facilitando su ejecución de manera eficiente.

Características principales de la IA débil:

- **Especialización:** Se enfoca en tareas muy específicas como la clasificación de datos, el análisis de patrones o la automatización de procesos operativos.

- **Limitación:** No tiene capacidad de aprendizaje general ni la habilidad de adaptarse a situaciones imprevistas que no se hayan programado previamente.
- **Aplicación práctica:** Automatización de tareas operativas, que van desde la gestión de inventarios hasta la atención al cliente.

Aplicaciones de la IA débil en la gestión:

1. Automatización de procesos operativos: En áreas como la gestión de inventarios, la IA débil puede controlar el stock, hacer pedidos automáticamente cuando los niveles son bajos y optimizar la cadena de suministro mediante algoritmos de predicción.
2. Atención al cliente: Los chatbots y asistentes virtuales son ejemplos de IA débil aplicados al servicio al cliente. Estos sistemas automatizados pueden gestionar consultas frecuentes, resolver problemas sencillos y proporcionar soporte 24/7 sin la intervención humana, mejorando la eficiencia y reduciendo tiempos de espera.
3. Análisis de datos: Herramientas de IA débil como los sistemas de análisis de big data permiten a las organizaciones extraer patrones de grandes volúmenes de datos para mejorar la toma de decisiones operativas. Por ejemplo, la IA puede analizar transacciones de ventas, prever la demanda de productos y recomendar ajustes en la estrategia de marketing.
4. Gestión administrativa: La IA débil puede automatizar tareas administrativas como la programación de reuniones, la gestión de correos electrónicos o la organización de calendarios. Esto libera a los empleados para que se concentren en tareas de mayor valor.

IA fuerte: sistemas autónomos de toma de decisiones

La IA fuerte, también conocida como IA general o inteligencia artificial general (AGI, por sus siglas en inglés), es aquella que aspira a replicar, o incluso superar, las

capacidades cognitivas humanas. A diferencia de la IA débil, que se limita a realizar tareas específicas, la IA fuerte tiene la capacidad de razonar, aprender, adaptarse a nuevos entornos y tomar decisiones autónomas sin intervención humana.

Características principales de la IA fuerte:

- **Autonomía:** Tiene la capacidad de aprender y tomar decisiones por sí misma, basándose en datos complejos y situaciones nuevas que no se encuentran preprogramadas.
- **Adaptabilidad:** Se adapta a cambios en el entorno y puede gestionar situaciones inesperadas, lo que la convierte en una herramienta potencialmente revolucionaria en la gestión estratégica.
- **Aplicación práctica:** Aunque todavía está en desarrollo en su mayoría, los sistemas de IA fuerte tienen un gran potencial en áreas de toma de decisiones estratégicas y gestión de procesos complejos.

Aplicaciones de la IA fuerte en la gestión:

1. **Gestión estratégica:** En lugar de depender de directores y altos ejecutivos para tomar decisiones sobre la dirección estratégica de la empresa, los sistemas basados en IA fuerte podrían analizar vastas cantidades de datos, simular diferentes escenarios de negocio y generar recomendaciones sobre las mejores decisiones a tomar. Esto sería particularmente útil en ambientes altamente dinámicos y competitivos.
2. **Optimización de procesos de alto nivel:** La IA fuerte podría aplicarse en la optimización de procesos clave como la planificación empresarial o la gestión de proyectos complejos que requieren decisiones rápidas y adaptativas. Por ejemplo, en la industria financiera, la IA fuerte podría gestionar la asignación de recursos, identificar riesgos y realizar ajustes a las inversiones de forma autónoma.

3. Automatización de decisiones complejas: La IA fuerte podría encargarse de tomar decisiones complejas que requieren la interpretación de datos de múltiples fuentes y la consideración de diversas variables. Esto podría aplicarse en áreas como la gestión de riesgos o la predicción de eventos de mercado donde la capacidad de adaptación y el análisis profundo son fundamentales.
4. Desarrollo de productos y servicios innovadores: Los sistemas de IA fuerte pueden ser utilizados para la creación de nuevos productos o servicios mediante el análisis de tendencias emergentes, identificando nichos de mercado y generando ideas innovadoras. Esto puede acelerar el tiempo de desarrollo y mejorar la competitividad en el mercado.

Procesos clave impactados por la IA en la gestión

Tanto la IA débil como la IA fuerte tienen un impacto significativo en diversos procesos clave dentro de la gestión empresarial. A continuación, se detallan algunos de los procesos más afectados:

1. Planificación: La IA permite realizar planes de negocio más precisos y detallados, ya que los algoritmos predictivos pueden simular diferentes escenarios y prever el impacto de diversas decisiones. Además, los sistemas de IA pueden ayudar a optimizar la asignación de recursos y la programación de actividades.
2. Control: Los sistemas de IA en la gestión de control pueden automatizar la supervisión de los procesos, analizando datos en tiempo real y alertando sobre cualquier desviación de los objetivos establecidos. Esto mejora la eficiencia del control interno y facilita una rápida respuesta ante cualquier irregularidad.
3. Logística: La automatización de la logística mediante IA es fundamental para la mejora de los procesos de distribución, almacenaje y gestión de inventarios. Los sistemas de IA pueden predecir la demanda de productos,

optimizar rutas de entrega y gestionar las existencias con una precisión sin precedentes.

4. Servicio al cliente: Los sistemas de IA, como los chatbots y asistentes virtuales, mejoran la experiencia del cliente al proporcionar respuestas rápidas y personalizadas. La IA también puede ayudar a prever las necesidades de los clientes, recomendar productos y servicios, y mejorar la atención al cliente mediante el análisis de feedback y comportamientos.
5. Recursos Humanos: La IA está transformando la gestión del talento humano mediante la automatización de procesos de selección, la optimización del desarrollo profesional y la gestión del desempeño. Los sistemas de IA pueden analizar grandes volúmenes de datos sobre empleados, predecir su rendimiento y sugerir planes de capacitación y desarrollo.
6. Marketing: En el marketing, la IA se aplica en la segmentación avanzada de clientes, el análisis de comportamiento y la personalización de ofertas. Los sistemas de IA permiten realizar campañas publicitarias más efectivas, con mayor precisión y menor costo, basándose en el análisis de datos de los consumidores.

5. Sesgos y dilemas en la gestión con IA

Los sesgos y dilemas éticos en la gestión con IA son desafíos complejos que las organizaciones deben abordar de manera cuidadosa y consciente. Mientras que la IA tiene el potencial de transformar profundamente la forma en que las empresas gestionan sus procesos y toman decisiones, es crucial que estas tecnologías se utilicen de manera responsable y transparente. Las empresas deben implementar estrategias de control, auditoría y capacitación para minimizar los riesgos asociados con los sesgos y garantizar que los sistemas de IA operen de manera justa y ética.

La integración de la inteligencia artificial (IA) en los procesos de gestión ha traído consigo avances significativos en la automatización y la optimización de decisiones. Sin embargo, también ha puesto de manifiesto ciertos riesgos, particularmente en lo que respecta a los **sesgos y dilemas éticos** que pueden surgir al utilizar estas tecnologías. A medida que las empresas incorporan IA en la gestión de recursos, toma de decisiones estratégicas y en la interacción con clientes, es fundamental ser conscientes de estos desafíos para garantizar que las soluciones basadas en IA sean justas, transparentes y responsables.

Sesgos en la IA: origen y consecuencias

Los sesgos en la IA son distorsiones o prejuicios sistemáticos que pueden surgir en los modelos de inteligencia artificial durante su desarrollo y utilización. Estos sesgos pueden tener un impacto profundo en las decisiones empresariales, afectando a áreas como la contratación de personal, la asignación de recursos, la atención al cliente, la predicción de la demanda, entre otros. Los sesgos surgen principalmente debido a los datos en los que se entrenan los sistemas de IA y la forma en que estos algoritmos procesan esa información.

Orígenes del sesgo en la IA:

- **Datos sesgados:** La mayoría de los sistemas de IA se entrenan utilizando grandes volúmenes de datos, y si esos datos contienen sesgos preexistentes, los algoritmos aprenderán y replicarán esos sesgos. Por ejemplo, si un sistema de IA es entrenado con datos históricos de contratación que reflejan prejuicios hacia ciertos grupos de personas (por ejemplo, género o raza), la IA podría perpetuar esos mismos prejuicios al tomar decisiones sobre futuras contrataciones.
- **Algoritmos sesgados:** Incluso si los datos de entrenamiento son diversos y equilibrados, el diseño del algoritmo puede influir en la aparición de sesgos. Los modelos de IA pueden ser influenciados por las decisiones tomadas

durante su programación, como la selección de variables a considerar, el tratamiento de los datos faltantes o el modo de hacer predicciones.

Consecuencias de los sesgos en la gestión:

- **Desigualdad en la contratación y promoción:** Un ejemplo clásico de sesgo en la gestión es el uso de algoritmos para seleccionar candidatos en procesos de contratación. Si el algoritmo está entrenado con datos históricos que muestran un sesgo hacia ciertos grupos, podría discriminar a otros grupos, perpetuando desigualdades y limitando la diversidad en la organización.
- **Discriminación en la atención al cliente:** Si los chatbots o asistentes virtuales están entrenados con datos que reflejan sesgos culturales, lingüísticos o de género, podrían ofrecer un servicio desigual, afectando la experiencia del cliente. Por ejemplo, un sistema de IA podría responder de manera diferente a un cliente en función de su acento o forma de comunicarse.
- **Decisiones sesgadas en la predicción de resultados:** En áreas como las finanzas, la salud o la logística, los sesgos en los modelos predictivos pueden llevar a decisiones incorrectas. Un sistema de IA que utiliza datos sesgados para prever la demanda de productos podría asignar recursos de manera desigual, afectando a algunos clientes o mercados más que a otros.

Dilemas éticos en la gestión con IA

Aparte de los sesgos, la implementación de IA en la gestión empresarial plantea una serie de dilemas éticos que deben ser considerados cuidadosamente. La IA puede desafiar los principios fundamentales de justicia, transparencia y responsabilidad, lo que puede generar incertidumbre y preocupación tanto dentro de la organización como en su relación con los stakeholders externos.

Principales dilemas éticos en la gestión con IA:

- **Responsabilidad y rendición de cuentas:** Cuando las decisiones son tomadas por sistemas de IA, surge la cuestión de quién es responsable en caso de

que esas decisiones resulten en consecuencias negativas. Por ejemplo, si un sistema de IA utilizado en la gestión de riesgos falla y causa pérdidas económicas, ¿quién debe asumir la responsabilidad: la empresa, ¿los desarrolladores del sistema o los diseñadores del algoritmo?

- Transparencia y explicabilidad: Muchos modelos de IA, especialmente los basados en redes neuronales profundas (deep learning), son cajas negras en las que es difícil entender cómo se llega a una decisión específica. Esto plantea un dilema ético importante en cuanto a la explicabilidad: ¿cómo pueden los gestores y empleados confiar en decisiones tomadas por un sistema cuyo funcionamiento es opaco e incomprensible? Además, la falta de transparencia puede dificultar la identificación y corrección de sesgos.
- Autonomía y reemplazo humano: Con el avance de la IA, surgen preguntas sobre el impacto en la autonomía humana. En algunos casos, la IA podría reemplazar el juicio humano en áreas como la gestión de personal o la toma de decisiones estratégicas. Esto podría llevar a una deshumanización de los procesos de gestión, donde las decisiones importantes sean tomadas sin la intervención o supervisión de los seres humanos, lo que podría generar falta de empatía o justicia en la toma de decisiones.
- Privacidad y seguridad de los datos: Los sistemas de IA, particularmente aquellos que procesan grandes cantidades de datos personales, deben cumplir con normativas estrictas sobre la protección de la privacidad. Sin embargo, la capacidad de la IA para analizar y utilizar datos masivos plantea la pregunta de si las empresas están manejando adecuadamente la información sensible de sus clientes y empleados. El uso indebido de estos datos o la vulnerabilidad a ataques cibernéticos podría tener consecuencias negativas tanto para la organización como para los individuos afectados.

El dilema de la autonomía de la IA frente a la supervisión humana:

Uno de los dilemas más complejos de la IA en la gestión es el grado de autonomía que deben tener los sistemas de IA. A medida que la IA se convierte en una herramienta cada vez más potente, los gestores deben decidir si deben permitir que

la IA tome decisiones de forma completamente autónoma o si deben intervenir para garantizar que las decisiones sean éticas, transparentes y justas. Este dilema está relacionado con la capacidad de los humanos para supervisar y controlar el funcionamiento de los sistemas de IA sin comprometer la efectividad y la eficiencia de los mismos.

Estrategias para mitigar los sesgos y dilemas éticos en la gestión con IA

Para enfrentar los sesgos y dilemas éticos en la gestión con IA, las empresas deben adoptar estrategias proactivas que fomenten la equidad, la transparencia y la responsabilidad en el uso de estas tecnologías. Algunas de estas estrategias incluyen:

- Auditoría y control de algoritmos: Realizar auditorías regulares de los sistemas de IA para evaluar su imparcialidad y efectividad. Esto incluye revisar los datos utilizados para entrenar los modelos y verificar que no existan sesgos que puedan afectar negativamente las decisiones.
- Desarrollo de IA explicable: Promover el desarrollo de sistemas de IA que sean explicables y transparentes, permitiendo que los gestores y los stakeholders comprendan cómo se toman las decisiones. Esto aumenta la confianza en los sistemas y facilita la identificación de posibles errores o sesgos.
- Entrenamiento de equipos en ética de IA: Capacitar a los equipos de desarrollo de IA y a los gestores en los principios éticos que deben guiar la implementación de IA en los procesos empresariales. Esto incluye la comprensión de cómo los sesgos pueden surgir y cómo abordarlos adecuadamente.
- Implementación de políticas claras de privacidad y seguridad: Asegurar que los datos utilizados por los sistemas de IA se manejen de manera ética y en cumplimiento con las regulaciones de protección de datos. Además, se deben implementar protocolos robustos de seguridad para prevenir el acceso no autorizado a la información sensible.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- De Boeck, G. , Meyers, MC y Dries, N. (2018). Reacciones de los empleados a la gestión del talento: Suposiciones versus evidencia. *Revista de Comportamiento Organizacional*, 39 (2), 199 – 213.
- Clarke, M. y Scurry, T. (2017). El papel del contrato psicológico en la configuración de las experiencias de los graduados: un estudio de los programas de gestión del talento del sector público en el Reino Unido y Australia. *Revista Internacional de Gestión de Recursos Humanos*, 31 (8), 965 – 991 .
- Faga, Roberto, (2000). “Cómo profundizar en el análisis de sus costos para tomar mejores decisiones empresariales”, Buenos Aires: Granica.
- Gallardo-Gallardo, E. , Nijs, S. , Dries, N. , & Gallo, P. (2015). Hacia una comprensión de la gestión del talento como un campo impulsado por fenómenos utilizando análisis bibliométricos y de contenido. *Revisión de gestión de recursos humano*, 25 (3), 264 – 279 .
- Gamboa; Ramiro (2016). La gestión del éxito como estrategia de valor para minimizar la reluctancia en pymes. Tesis doctoral. Universidad Rafael Bellosillo Chacín.
- Khan, T., Komm, A., Maor, D. y Pollner, F. (2022) ‘Volver a lo humano’: Por qué los líderes de RRHH quieren centrarse en las personas otra vez.
- MacIntyre, A. (2007). Después de la virtud (3ª Ed.). Notre Dame, IN: Prensa de la Universidad de Notre Dame.
- Marx Karl (1867). El capital, volumen 1, un análisis crítico de la producción capitalista,
- Muratbekova Touron, M., Kabalina, V. y Festing, M. (2018). El fenómeno de la gestión del talento joven en Rusia: un análisis integrado en el contexto. *Gestión de recursos humanos*, 57 (2), 437 – 455.
- Mckinsey & Company, Inc. (2021) (Mckinsey). Asesoría en gestión de empresas y desarrollo de proyectos.

- Jiménez, Luis (2016) Gestión de valoración como estrategia de reconocimiento laboral del talento clave en empresas sociales del estado. (E.S.E.) Tesis doctoral. Universidad Rafael Belloso Chacín.
- Terkel, S. (2004): *Working: people talk about what they do all day and how they feel about what they do*. Nueva York: The New Press.
- Testa, M. R. (2001). Compromiso organizacional, satisfacción laboral y esfuerzo en el entorno de servicio. *La Revista de Psicología*, 135, 226-236. <https://doi.org/10.1080/00223980109603693>
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226041156.001.0001>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195092691.001.0001>
- Schwaber, K., & Beedle, M. (2002). *Agile Software Development with Scrum*. Prentice Hall. <https://doi.org/10.5555/593347>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.63.1.10>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-1-137-07733-1>
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.63.2.222>
- Christensen, C. M. (1997). The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Harvard Business Review Press. <https://doi.org/10.5555/593321>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

Autores

Ramiro Gamboa Suárez.



Nacionalidad colombiana. Contador Público (Universidad Surcolombiana). Especialista en Revisoría Fiscal y Contraloría. (Fundación Universidad Central Bogotá). Mag. (M.B.A) en Administración de Empresa (Universidad Viña del Mar Chile). Dr. en Ciencia Gerenciales. Posdoctor en Investigación Emergente. Docente planta Universidad Surcolombiana Neiva. Asesor contable, financiero. Auditor y Revisor Fiscal en organizaciones por más de 30 años en el sector público y privado. Autor de libros tales como: Liderazgo una mirada desde la proxemia. Auditoria y Revisoría con Normas Internacionales de Auditoria. Salario Emocional elemento dignificante en la gestión del capital humano. Paradigma emergente, consideraciones de una nueva cosmovisión para investigar. Contabilidad de Costos I y II Herramienta de gestión, vista desde la norma internacional. ¿En qué momento? Visión desde lo humano y racional. Noúmeno contable; esencia hacia la realidad del fenómeno financiero. Contabilidad de activos, fundamentos y practica base NIIF. Medición y valuación de activos biológicos., visión contable y tributaria. Revisoría fiscal, su gestión frente a la sostenibilidad al evaluar el impacto ambiental y social. Medición y valuación de criptoactivos, gestión contable y tributaria. Contabilidad de costos práctica. Contabilidad de activos. Contabilidad de pasivos. Autor de capítulos de libro, artículos en revistas indexadas, Par Académico de libros y artículos resultado de investigación. Investigador categorizado Minciencias.

Luis Alfredo Jiménez Rodríguez.



Nacionalidad colombiana. Administrador de empresas. Especialista en control interno e indicadores de gestión. Mag. en gerencia de mercadeo. Mag. en Gestión y desarrollo de empresas sociales. Dr. en Ciencias Gerenciales. Posdoctor en Investigación emergente. Docente Universitario pregrado y posgrado FESC, UNAD. Líder del grupo de investigación ESE HEQC. Ponente Internacional. Autor de libros: Liderazgo una mirada desde la proxemia. Auditoria y Revisoría con Normas Internacionales de Auditoria. Salario Emocional elemento dignificante en la gestión del capital humano. Paradigma emergente. Consideraciones de una nueva cosmovisión para investigar. Noúmeno contable; Esencia hacia la realidad del fenómeno financiero. Autor de capítulos de libro, artículos en revistas indexadas, Par Académico de libros y artículos resultado de investigación. Investigador categorizado Minciencias

Gilberto Miranda Angarita.



Nacionalidad colombiana. Administrador Financiero. Especialista en gestión pública. Maestrante en Ciencias Económicas. Docente Universitario pregrado FESC.