

La gerencia positiva Tendencia gerencial del siglo XXI *

JESÚS VELASCO CALDERÓN **

pp. 135-166

Resumen

Las organizaciones sociales están inmersas y sujetas tanto al devenir del contexto sociopolítico, económico y ambiental donde se adscriben, como a los embates de los efectos actuales de la globalización, lo cual las obliga a efectuar cambios y adaptaciones constantes, adicionales a su situación y requerimientos internos. En este breve, pero complejo contexto, la supervivencia exitosa a largo plazo de las organizaciones depende preponderantemente, entre otros aspectos, de su factor crítico de éxito por excelencia: el talento humano. La reivindicación de la naturaleza humana de la organización desde una concepción neo-humanista, soportada epistemológicamente por una gerencia positiva estratégica, orientada al bienestar y felicidad de su gente, como factores críticos fundamentales de la consecución del éxito organizacional, constituyen los elementos fundamentales sobre los cuales versa el presente trabajo investigativo.

Palabras clave

Organización exitosa / Neo humanismo / Gerencia estratégica / Gerencia positiva / Compromiso organizacional

Abstract

Social organizations are immersed and subject both to the becoming of the socio-political, economic and environmental context where they are attached, as well as to the onslaught of the current effects of globalization, which forces them to make constant changes and adaptations, in addition to their situation and requirements internal In this brief but complex context, the long-term successful survival of organizations depends predominantly, among other aspects, on their critical success factor par excellence: Human talent. The claim of the human nature of the organization in its original neo-humanist conception, supported epistemologically by a strategic positive management, oriented to the well-being and happiness of its people, as fundamental critical factors in achieving organizational success, constitute the fundamental elements on which the present investigative work is based.

Key words

Successful Organization / Neo-Humanism / Strategic Management / Positive Management / Organizational Commitment

* Este artículo es una derivación de la Tesis Doctoral del autor presentada en el Doctorado de Gerencia de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Central de Venezuela.

** Doctor en Gerencia por Faces, UCV. Magister en Gerencia Estratégica de Unesr. Egresado del PAG Gerencial del IESA. Licenciado en Contaduría Pública con Especialización en Ciencias Administrativas, mención Finanzas por la UCV.

Correo-e: jesus.velasco.01@gmail.com

Introducción

La historia del ser humano, considerado como parte de las organizaciones, está tradicionalmente caracterizada por una concepción subordinada, una concepción de la mujer y el hombre como recursos, como objeto de manipulación, manejo, explotación o, en términos menos severos, administración. Más recientemente, la historia de la administración científica, iniciada a principios del siglo pasado, en un ambiente signado por la idea que consideraba al «hombre»¹ como un recurso más, continúa con la tendencia o visión técnica, estructuralista, funcionalista o normativa de la gestión organizacional hasta mediados de siglo, donde aparece el enfoque del Comportamiento Organizacional² iniciado por Herbert Simon con su libro «Comportamiento Administrativo» publicado en 1947, como una continuación del enfoque humanista de Elton Mayo y Kurt Lewin de los años treinta. A partir de los años sesenta, surge el enfoque denominado Desarrollo Organizacional³ cuyos precursores y promotores principales fueron Leland Bradfor, con su libro «Grupo de desarrollo», publicado en 1964, y Richard Beckhard, con su libro «Desarrollo organizacional: estrategias y modelos», publicado en 1969, como una continuación a su vez del citado enfoque del Comportamiento.

Ambas corrientes, la del Comportamiento y la del Desarrollo Organizacional, incrementaron su participación y auge en el mundo académico y organizacional a partir de los años ochenta y constituyen, en sentido amplio, las principales escuelas humanistas de la ciencia administrativa que se mantienen vigentes en la actualidad, encajando armoniosamente en muchos de sus preceptos y prácticas dentro del nuevo marco epistemológico de la *gerencia positiva* que se está desarrollando.

En la actualidad, a pesar de que la tendencia contemporánea enfatiza la preponderancia del «hombre» como factor crítico para el éxito de las organizaciones—siendo nuestra premisa que el «hombre» constituye el nuevo y verdadero paradigma organizacional—, aún la ciencia administrativa mantiene

¹ A lo largo del artículo se utilizará la palabra «hombre» entre comillas, en referencia al genérico del ser humano, es decir, al hombre y a la mujer.

² Comportamiento Organizacional: «Campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de dichas organizaciones» (Robbins, 2004:8)

³ Desarrollo Organizacional: «Conjunto de intervenciones de cambio planeado, fundadas en valores humanistas y democráticos, para mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de los empleados» (Robbins, 2004:566).

multiplicidad de paradigmas, que, si bien todos buenos en su época, hoy en día deberían quedar supeditados al nuevo orden organizacional basado en el «hombre» como eje central.

Las ciencias administrativas-gerenciales muestran gran heterogeneidad en su propuesta cognitivo-praxeológica: existe una exagerada proliferación de propuestas de solución organizacional; no se distingue claramente entre principios o prácticas; los enfoques y teorías se acumulan uno tras de otro sin prelación, sin perder vigencia; las organizaciones utilizan aún propuestas o paradigmas de principios del siglo pasado en contraste con teorías recientes. Se pueden observar organizaciones siguiendo la teoría científica de Taylor, enfocándose en las tareas, o la de Fayol, con el enfoque prescriptivo y normativo, o la de Weber, con énfasis en la estructura organizacional, dejando el papel preponderante del «hombre» a un lado.

En la misma línea y de manera axiomática, se observa que los esfuerzos realizados hasta nuestros días por los pensadores y creadores del conocimiento administrativo han perseguido fundamentalmente dar respuesta «panaceaista» a la gran interrogante de cómo lograr una organización exitosa. A tal efecto, este artículo pretenden contribuir al acervo intelectual epistemológico administrativo proponiendo ideas orientadas al éxito organizacional.

Partiendo de la concepción humanista apuntada, que considera al «hombre» como principio y fin de la organización, nuestro planteamiento descansa –entre otras consideraciones teórico-prácticas relacionadas con la administración y la gerencia propiamente dichas– en el conocimiento existente sobre los pormenores o factores que rodean, que influyen o que condicionan al comportamiento (concepto amplio que incluye a la conducta) del «hombre» en la organización, ya sean físicos, anatómicos, fisiológicos, ambientales, sociológicos, psicológicos, emocionales, instintivos o «espirituales»; es decir, internos o externos, relacionados o no con la propia organización, así como también los recursos, herramientas o técnicas disponibles en el mundo actual, derivados de las ciencias que estudian al «hombre» y su comportamiento social, con especial referencia a la reciente psicología positiva.

A fin de conceptualizar un novedoso enfoque gerencial estratégico, la *gerencia positiva*, con características neo-humanistas, está orientada hacia el éxito organizacional, de manera de permitir recursivamente el impulso del compromiso afectivo de la gente con la organización en la cual se encuentra adscrita. La nueva propuesta gerencial promovería patrones de comportamiento o, como llamaría B.F. Skinner (1980), *una herramienta*

tecnológica de la conducta humana, a fin de lograr comportamientos de compromiso integral; es decir, desde el pensamiento hasta la acción, que aseguren un desempeño con alto grado de efectividad para el logro de los objetivos organizacionales y la permanencia exitosa de la organización en el largo plazo.

La construcción del nuevo enfoque epistemológico *gerencial positivo* está soportado por los fundamentos y perspectivas básicas del saber administrativo y gerencial, a los cuales hace referencia Renée Bédard (2003), a saber: axiológico (del campo de los valores y principios individuales y colectivos, de la moral y la ética de la conducta humana), praxeológico (de la acción o actividad humana cotidiana, del sentido común, incluyendo prácticas, métodos, procedimientos, herramientas, materiales, técnicas, tecnología, etc.), ontológico (relativo al ser de la persona, a sus raíces, sus paradigmas, sus grandes ideas directrices orientadoras, la forma particular de encarar la realidad, etc.) y epistemológico (conocimiento científico, en este caso referido a las ciencias administrativas y gerenciales), aunque la citada autora le confiere un significado ampliado incluyendo los aspectos gnoseológicos del área en estudio, es decir, sin validación científica.

El novedoso enfoque gerencial neo-humanista promueve la gestación, generación y creación de comportamientos de compromiso, y su mantenimiento o permanencia a través del tiempo, reforzando el aprendizaje organizacional, el sentido de pertenencia y reduciendo los niveles de deserción laboral.

La idea de una *gerencia positiva*, es decir, la búsqueda del logro del éxito organizacional desde la base del bienestar y la felicidad de la gente en la organización, y el subsiguiente compromiso inquebrantable generado en los colaboradores, surge de la investigación sobre «*El Compromiso en las organizaciones desde la perspectiva de la gestión estratégica*».⁴ La visión neo-humanista de la *gerencia positiva* que tratamos aquí va acompañada analógicamente, por diversas opiniones y trabajos, principalmente desde la aparición de la psicología positiva a finales de los años noventa, que aboga por la felicidad de la gente en la organización.

⁴ Desarrollada por el autor en su Tesis Doctoral en Gerencia (Velasco, 1918).

La organización exitosa desde una perspectiva neo-humanista

«El interés primordial de la empresa debe ser la felicidad de las personas ... si las personas no están contentas y no pueden encontrar la felicidad, la empresa no merece existir», con estas palabras de Kaoru Ishikawa publicadas en el año 1985 (Ishikawa, 1994:91) comenzamos este apartado referente a las organizaciones. Se recuerda que Ishikawa, considerado uno de los «gurú de la calidad», al lado de Deming y Juran, desarrolló desde los años ochenta importantes conceptos aplicables a las organizaciones en relación con sus mercados, siendo copartícipe del denominado milagro japonés. Las organizaciones constituyen el espacio social en el cual el «hombre» interactúa, a través de su comportamiento, ya sea motivado o causado por factores endógenos tanto dependientes como independientes del contexto organizacional al cual se circunscribe o por causas exógenas atribuibles a la misma organización y sus relacionamientos bajo el contexto sistémico. Ahora bien, apartando brevemente toda la complejidad y profundidad académica que rodea este tema de las organizaciones, ¿qué son éstas sino un conjunto de personas que, con el concurso de recursos financieros, materiales, tecnológicos, administrativos, intangibles e intelectuales, persiguen propósitos u objetivos comunes?

Para Peter Drucker (Drucker, 1999: 15) la «organización no es un absoluto, sino una herramienta que permite a las personas ser productivas en su labor continua» y, en esta misma línea, se deduce que las organizaciones deben ser consideradas como talentos humanos colaborativos, que, dependiendo de la gestión de los recursos disponibles –financieros, materiales, tecnológicos, intangibles, etc–, del conocimiento y de sus propósitos personales alineados, pueden alcanzar el éxito en relación con sus propios fines. El «hombre» materializa el concepto de organización, le da vida, lo convierte en gente agrupada actuando en dirección a propósitos comunes.

La investigación que dio origen a este artículo se basa en la reivindicación de la naturaleza humana de la organización, no como un enfoque administrativo humanista *más* aplicable en la gestión, sino como una premisa básica fundacional, que impregna a la gerencia y la actuación integral del conjunto hacia horizontes de bienestar y felicidad integral de los participantes, generando la satisfacción de los actores responsables –*stakeholders*– y por supuesto logrando por añadidura altos niveles de compromiso, de sentido de pertenencia y como consecuencia el éxito de la organización.

Este enfoque humanista, diferente al clásico enfoque humanista de la historia de la administración científica y sus derivados más recientes, lo hemos denominado neo-humanista, palabra compuesta para denotar diferencias entre el enfoque humanista de las Ciencias Administrativas y un nuevo enfoque, igualmente basado en el «hombre», pero desde una perspectiva epistemológica diferente. El humanista, lo considerará como un recurso, como un elemento de la organización sujeto a «performance», a atención prioritaria por la conveniencia de ser la principal ventaja competitiva, que debe ser administrado, y el neo-humanista considerándolo eje central, razón de ser de la organización, principio y fin. Bajo el neo-humanismo la organización es el «hombre» colectivo mismo, agrupado para perseguir objetivos comunes, y, desde este concepto originario, se despliega la gestión humana de los elementos que conforman la organización, para lograr primeramente el bienestar, la contribución a la felicidad de las personas y, como una consecuencia del compromiso personal adquirido en este proceso neo-humanista organizacional, el éxito del conjunto, el éxito de la organización.

Para efectos de este artículo se entenderá como organización exitosa, desde la perspectiva neo-humanista apuntada, aquella que logra *permanecer en el largo plazo proporcionando la mayor felicidad y bienestar a su gente, a sus colaboradores, a sus stakeholders*, partiendo de un conocimiento total, transparente, coparticipativo y compartido de los elementos esenciales de la organización (sentido de la organización, razón de ser, principios y valores, etc.), de su posición interna con respecto al entorno y competidores, de los objetivos estratégicos, sus metas, indicadores y de la medición, evaluación y retroalimentación del resultado de sus procesos. Esto así, desarrollando y fortaleciendo el crecimiento, el aprendizaje y el sentido de pertenencia de sus trabajadores, a través de su empoderamiento, de su autonomía interdependiente responsable y de su libertad creadora, gestionando el conocimiento, la innovación y el cambio proactivo / adaptativo constante y constituyendo a la organización en una fraternidad / familia que vela por la calidad de vida de su gente, elementos que en su conjunto promueven y fortalecen el compromiso organizacional.

Devenir epistémico gerencial

La gerencia constituye clásicamente la conducción de la organización y, con la aparición de la administración científica, la coordinación de los recursos y la aplicación efectiva del proceso administrativo –planificación, organización,

dirección y control– al servicio del éxito organizacional. Durante toda la historia de las organizaciones, la gerencia ha ido al paso de la filosofía o enfoques o paradigmas organizacionales, es decir, la organización ha sido a la gerencia como la gerencia ha sido a la organización. Al mismo tiempo, la gerencia propiamente dicha ha experimentado diferentes formas de actuación o enfoques o perspectivas a lo largo de su devenir histórico, siempre dando respuesta a los problemas o paradigmas organizacionales de la época; así se encuentran en vigencia enfoques gerenciales basados en la administración clásica y científica, en el comportamiento, la gerencia cuantitativa, el enfoque de sistemas, de contingencia, de relaciones humanas, la gerencia basada en valores, la gerencia por objetivos, por procesos, por competencias y *la gerencia estratégica*, entre otras, pero siempre actuando con la consideración subordinada o relegada del «hombre», donde, en el mejor de los casos, bajo las premisas humanistas clásicas, como elemento de atención prioritaria, por conveniencia o como «conejiillo de indias» debido a la correlación entre su comportamiento / desempeño y los logros organizacionales. Actualmente se observa una marcada tendencia mundial hacia la reivindicación del «hombre» desde una perspectiva organizacional y, a tal efecto, se observan innumerables manifestaciones de la Academia en este sentido, de las cuales se trae a colación de manera ejemplificante un estudio empírico sobre «gerencia» realizado en el año 2009 (Chacín, 2009) entre universidades venezolanas, según el cual,

... la nueva visión epistemológica de la gerencia en las organizaciones sociales debe ver a los actores inmersos en ella como seres integrales y no fragmentados que asumen retos, enfrentan problemas y dificultades, innoven, sistematicen ideas, se perfeccionen continuamente, receptivos, flexibles, afectuosos, autónomos, equilibrados con la finalidad de darle un mayor sentido humano a la gerencia bajo el reconocimiento y valorización del ser humano orientado hacia el logro del máximo de calidad de vida (Chacín, 2009: 86-99).

Aludiendo a la gerencia / *gestión estratégica* participante de los tiempos recientes del devenir gerencial comentado, se adelanta que una plataforma estratégica de gestión con características neo-humanistas, como componente fundamental del concepto de organización exitosa apuntado en el apartado anterior, constituye la perspectiva estructural desde la cual se optimiza la propuesta gerencial conceptual de nuestra investigación, orientada a soportar el nuevo enfoque paradigmático organizacional basado en el «hombre».

Se debe revisar la historia del humanismo científico administrativo para aprender de las experiencias pasadas y mejorar las nuevas propuestas, y en relación a esta reflexión se debe aclarar en este punto que *no solamente* por las consideraciones humanas, es decir, por la orientación hacia el bienestar / felicidad de la gente, es que se logra el éxito en la organización –este es solamente el punto de partida de un proceso complejo–, el marco de referencia obligado es un tema de reivindicación, de nuevo paradigma. El «hombre» en sus diferentes posiciones, desde sus diferentes funciones, desde sus competencias y habilidades, investido del motor del compromiso con su organización, debe estar apoyado, repotenciado y acompañado de los elementos que caracterizan a una organización exitosa, tal como se conceptualizó en el apartado anterior correspondiente.

Remarcando el nuevo paradigma del «hombre» organizacional

La tendencia neo-humanista en la actuación de la gerencia actual, representando la visión organizacional de esta época de la humanidad, tal como indica la mencionada investigación de Chacín *et al.* (2009), entre otras referencias documentales análogas, incluyendo con similar tendencia y orientación encuestas internacionales recientes de reconocidas consultoras: Deloitte, Randstad, Price Water House Cooper, Sodexo, Aon Hewit, Mercer, BCG, debe «...valorizar al ser humano hacia el logro de una mejor calidad de vida, personal y colectiva ... [desde un modelo] sustentado en el hombre y para el hombre donde se tomen en cuenta sus características, motivaciones, intereses y su desarrollo humano en forma integral» (Chacín, 2009: 86-99) y, en este sentido, recordando el famoso aforismo de Adam Smith en «La Riqueza de las Naciones» (Smith, 1994, publicado originalmente en 1776), y según nuestra opinión, no es *motu proprio* desde las organizaciones y su correspondiente gerencia que se extiende la mano hacia una verdadera concepción humanista, sino desde el clamor de la propia humanidad, exigiendo las consideraciones originarias que le corresponden al «hombre» y su papel en relación con las organizaciones.

No es de la benevolencia del carnicero, del cervecero o del panadero que esperamos nuestra comida, sino de la consideración que ellos hacen de sus propios intereses. Apelamos no a su sentido humanitario sino a su amor por ellos mismos ... (aforismo de Adam Smith citado por Amartya Sen en Kliksberg, 2002:30).

De acuerdo con lo apuntado hasta ahora se observa desde diferentes ángulos de la vida humana, incluyendo la organizacional, la presencia de un nuevo paradigma de la humanidad, que está presionando a las sociedades y dentro de éstas a las organizaciones a adaptarse, a cambiar, por su propia supervivencia. Es un nuevo paradigma en la evolución del «hombre», de su sentido de existencia y, a tal efecto, se traen a colación las palabras de David Barkin (2013), entre otros autores, indicando lo siguiente:

Sociedades alrededor del mundo están abjurando [retractándose, renunciando, ...] de los modelos dominantes *para mejorar su calidad de vida a favor de forjar nuevos caminos para asegurar su bienestar, concentrando en sus necesidades básicas, y el equilibrio con sus ecosistemas*. Parte integral de este proceso es negociar su autonomía frente a las crecientes presiones para que integren a la economía nacional y sucumben a la lógica de las racionalidades mercantiles fincada en el beneficio individual y la valorización monetaria de las relaciones sociales y los recursos naturales. (Barkin, 2013:web).

Esta tendencia paradigmática se observa progresivamente con mayor fuerza consensual en diferentes autores, tal como es el caso de Frederick Laloux (2016), quien siendo una de las referencias dentro del «estado del arte» de las organizaciones, recorre los paradigmas que a su juicio han caracterizado la historia de las organizaciones e infiere la presencia actual de un paradigma organizacional donde la autogestión reemplaza a la pirámide jerárquica; donde las organizaciones son vistas como entidades vivientes, orientadas a realizar su potencial, haciendo énfasis en la autonomía de gestión, la persona como un todo y la participación plena en los designios organizacionales, y en este amplio contexto, incluyendo con especial relevancia a los líderes, la alta dirección y los inversionistas.

En esta misma dirección y paralelamente a las opiniones de diferentes autores individuales tales como Ulrich, Becker, Hanna, Bund, Charan, Lafley, Kates Galbraith, Barret, entre otros muchos, reconociendo la existencia de un nuevo paradigma humano organizacional, se encuentran encuestas internacionales de los últimos años.⁵ Las encuestas seleccionadas han sido realizadas por organizaciones consultoras de reconocimiento mundial, donde a nuestro juicio se encuentra la fuente principal originaria, el propio clamor de la gente

⁵ Hemos preferido descartar encuestas correspondientes al período de pandemia por considerarlo diverso e inestable desde el punto de vista psico-social y en proceso de construcción de nuevas realidades.

exigiendo de las organizaciones las consideraciones humanistas necesarias que permitan reivindicar al «hombre» en su posición esencial, fundacional y propósito último organizacional. Así, entre diversas encuestas recientes de consultoras de talla mundial, está la denominada «Tendencias globales en capital humano 2019. Liderando la empresa social: reinención con un toque humano», realizada por Deloitte Insights⁶ (2019), la cual es una encuesta internacional, aplicada en el año 2019 a 10.000 personas en 119 países, cuyas conclusiones revelan que las tres principales tendencias en capital humano se orientan hacia: el aprendizaje más integrado al trabajo y más personal; la experiencia humana, basándose en una comprensión de las aspiraciones de las personas para volver a conectar el trabajo con el impacto que tiene, no sólo en la organización sino en la sociedad en general; y el liderazgo, transmutando el concepto de jerarquía al de trabajo en equipo.

Y en la misma línea, observamos una reciente encuesta «post pandemia» de esta misma consultora Deloitte (Deloitte Insights, 2023), «Tendencias Globales en Capital Humano 2023. Nuevos fundamentos para un mundo sin fronteras», en la cual se encuestaron 10.000 líderes empresariales y de recursos humanos de todas las industrias, con la participación de 105 países. En ella, a la par de los aspectos referentes al impacto hombre-tecnología, el lugar de trabajo, puestos de trabajo vs. habilidades, entre otras, aparece la necesidad imperiosa de cocrear las relaciones organización-colaborador: «Para tener éxito, las organizaciones y los colaboradores tendrán que aprender a navegar juntos por este nuevo mundo, cocreando nuevas reglas, nuevos límites y una nueva relación las organizaciones deben abandonar las antiguas ilusiones de control total» (Deloitte Insights, 2023:web). Se observa en las conclusiones de esta encuesta la necesidad de «cocrear» bienestar del trabajador, como antesala de la generación de compromiso, a fin de lograr beneficios mutuos y, al final, el éxito organizacional.

En la misma línea, Randstad⁷ en su informe internacional «Randstad Employer Brand Research 2017» (Randstad, 2017), por medio de un

⁶ La cual es una marca de Deloitte Development LLC, que a su vez es miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte, forma abreviada de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, es una de las más empresas de servicios profesionales más importantes y prestigiosas del mundo y también una de las llamadas *Cuatro Grandes Auditoras* (*Big Four Auditors* en inglés), junto a Pricewaterhouse Coopers, Ernst & Young y KPMG (Wikipedia).

⁷ Randstad Holding N.V., es una sociedad activa a nivel internacional dentro del dominio del trabajo temporal y de los servicios en recursos humanos. Fundada en 1960 en los Países Bajos opera en una cuarentena de países. Es el segundo mayor grupo de servicios de recursos humanos en el mundo.

instrumento aplicado a 160.000 encuestados en 26 países, concluye que a nivel internacional los tres principales factores para elegir una organización donde trabajar son, en orden de importancia: el *salario / beneficios*, la *estabilidad laboral* y la *conciliación / equilibrio entre vida y trabajo*. La valoración de este último factor ha venido creciendo en los últimos años anteriores al informe en forma más que proporcional con respecto a los dos primeros factores. De igual manera, se trae a colación la tendencia «post pandemia» reflejada en las encuestas de esta consultora, Randstad Sourceright⁸ («Tendencias de talento de 2023. Redefine el plan de talento de tu empresa», Randstad Sourceright, 2023), a más de 900 directivos y líderes de capital humano en 18 mercados de todo el mundo, en las cuales se observa una marcada y reforzada tendencia hacia el bienestar de la gente en las organizaciones:

Los empleados de todo el mundo han pasado por muchos desafíos en los últimos tres años. Desde enfrentarse a una crisis existencial y a una amenaza para la salud, pasando por el trabajo remoto que comprimó el mundo laboral y la vida personal bajo un mismo techo, hasta la guerra en Ucrania que amenaza la seguridad de las familias, a la inflación y las condiciones económicas que crean incertidumbre ... Ante la continua presión que pesa sobre la vida de las personas, los empresarios deben seguir ayudando a los empleados a gestionar su bienestar personal en beneficio de su persona y de la empresa en general (Randstad Sourceright, 2023: web)

Similarmente tenemos a The Boston Consulting Group BCG⁹ en su encuesta «Decoding Global Talent 2018» [Descifrando el Talento Global 2018], aplicada a 366.000 trabajadores en 197 países sobre preferencias y movilidad, obteniendo en los tres (3) primeros lugares: *Buenas relaciones con los compañeros [ambiente humano]*, *buen balance entre trabajo y vida [felicidad, bienestar, ...]* y *buenas relaciones con los superiores [liderazgo, comunicación, confianza, ...]*.

Sin querer agotar todo el espectro de encuestadoras internacionales testimoniando en forma alineada el nuevo cambio de paradigma humano

⁸ Ahora parte de Randstad.

⁹ The Boston Consulting Group (BCG) es una firma de consultoría estratégica global con 82 oficinas en 46 países. La firma aconseja a clientes en los sectores privado, público y sin ánimo de lucro alrededor del mundo, incluyendo más de dos tercios de Fortune 500. Considerada una de las firmas de consultoría estratégica más prestigiosas, BCG fue clasificada segunda entre las «100 mejores empresas para trabajar» de Fortune en 2015 (Wikipedia).

organizacional que queremos apuntar, se trae a colación a Mercer¹⁰ en su «Estudio 2018 sobre tendencias globales de talento» (Mercer, 2018), aplicado a 7.648 personas en 44 mercados y 21 industrias alrededor del mundo, la cual indica que los «empleados desean», en los primeros lugares de importancia: sentido de propósito, seguido de plan de carrera y bienestar personal. Siguiendo la misma tendencia, encontramos recientemente en Venezuela, de esta misma consultora, en alianza con la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), su encuesta «Estudio Tendencias de Talento. Venezuela Junio 2023» (Mercer, 2023), con la participación de 142 Empresas (75 por ciento nacionales, 22 por ciento multinacionales y 3 por ciento multilaterales), en la cual se encuentra la gestión humana como aliada del negocio con los objetivos prioritarios de: 1) mejorar los programas de desarrollo del talento (50 por ciento); 2) incrementar el compromiso organizacional (37 por ciento); 3) mejorar los paquetes de compensación (24 por ciento); 4) mejorar los procesos de reclutamiento y selección (23 por ciento) y 5) mejorar el Clima organizacional (21 por ciento), entre otros de menor peso.

Pero a nuestro juicio, el mejor atestiguamiento del nuevo paradigma humano organizacional se encuentra en los denominados *millennials*. De acuerdo a la clasificación de las generaciones humanas, en la actualidad se está en presencia de: la generación «X», los denominados *baby boomers*, nacidos en el período 1961-1981, personas que tienen entre 38 y 58 años de edad; la generación «Y», los *millennials*, nacidos en el período 1982-1995, personas que tienen entre 24 y 37 años de edad; la generación «Z», los *centennials*, nacidos en el período 1996-2010, personas que tienen entre 9 y 23 años de edad; y la generación «T» o «Alfa», los *pos-millennials* o táctiles o tecnológicos, nacidos a partir del año 2011, personas que a lo sumo tienen 8 años de edad. De esta clasificación se desprende, entre otros factores, la preponderante presencia de los *millennials* como generación de relevo en el ámbito demográfico organizacional mundial.

Las encuestas internacionales realizadas a los *millennials* reflejan un cambio de paradigma del «hombre» desde una perspectiva organizacional. En la «2018 Deloitte Millennial Survey» (Deloitte, 2018), enfocada en

¹⁰ Mercer, originalmente Mercer HR Consulting, es considerada la consultora en recursos humanos más grande del mundo. Tiene su sede en la ciudad de New York, cuenta con 21.200 trabajadores a nivel global y tiene oficinas en 40 países y operaciones internacionales en más de 130 países. Es una subsidiaria de Marsh & McLennan, una firma consultora de servicios profesionales globales. Wikipedia.

las «Características del trabajo ideal de un *millennial*», realizado a 10.455 *millennials* («Y») y 1.844 *centennials* («Z») de 36 países, se observó que,

...mientras que los *millennials* piensan que las empresas deberían tener más en cuenta los intereses de sus stakeholders en vez de centrarse, únicamente, en los resultados financieros, su experiencia es justamente la contraria. La mayoría de organizaciones priorizan *los beneficios* sobre el compromiso con sus trabajadores, la sociedad y el medio ambiente, lo que está generando en esta joven generación una falta de lealtad hacia sus organizaciones (Deloitte, 2018: web).

En la referida encuesta, en línea con otras similares, se nota que, aunque el factor salarial es determinante, existen otros factores que se toman en cuenta al momento de decidir cambiar o quedarse en un trabajo: flexibilidad laboral, el trabajo remoto, los horarios flexibles; el ambiente laboral, entornos inspiradores con cultura de trabajo atractiva; reconocimiento y crecimiento, oportunidad de avanzar, crecimiento de talentos, reputación en el mercado; bienestar y balance, ambientes de confianza, culturas de trabajo motivadoras, programas de beneficios e incentivos.

Explorando la tendencia post pandemia en las expectativas de los *millennials* (generación Y) y los *centennials* (generación Z) mencionados, se observa en la encuesta de Deloitte «Encuesta *Gen Z* y *millennial* 2023. Olas de cambio: reconociendo el progreso, enfrentando contratiempos» (Deloitte, 2023: web), aplicada a 22.000 *Gen Z* y *millennials* en 44 países, que «los empleadores han progresado desde la época anterior a la pandemia, pero el negocio aún no cumple con las expectativas»; esto referido fundamentalmente al equilibrio entre el trabajo y la vida personal: «es fundamental que los empleadores comprendan a estas generaciones y continúen impulsando el progreso en los temas que más les importan. Esto no solo ayudará a aumentar la productividad y retener el talento, sino que, en última instancia, generará confianza y valor para los negocios en la sociedad en general» (Deloitte, 2023: web).

El «hombre» organizacional actual quiere trabajar *para vivir*, *no vivir para trabajar*, quiere disfrutar la vida, tener tiempo para compartir con la familia, sentirse bien con la vida que está llevando, crecer como persona y como profesional, y, a cambio de eso, adquirir compromisos con su organización, alinearse con sus propósitos y coadyuvar o contribuir al éxito organizacional.

Aunque se insiste en destacar la novedad del paradigma organizacional mencionado, lo cierto es que axiomáticamente desde que el «hombre»

aparece en la faz de la tierra, desde su naturaleza, siempre ha preferido para él lo bueno antes que lo malo, su bienestar antes que el malestar, el buen trato antes que el maltrato y así sucesivamente. Por supuesto que una cosa es el desear, el querer, el anhelar y otra el poder, el tener la capacidad, la libertad para expresar y exigir las consideraciones humanas que le permitan sentirse bien con la vida que está llevando, incluyendo en esto a los espacios organizacionales.

El momento histórico actual es propicio: las características de las generaciones emergentes en cuanto a espíritu dialéctico, inconformidad, ambición, proactividad, protagonismo, rebeldía, profesionalismo, realismo, interconectividad, etc. rompen las barreras de la sumisión, conformismo, idealismo, la pasividad, del *statu quo* de las generaciones anteriores, permitiendo la manifestación del nuevo paradigma organizacional humanista mencionado. Por otro lado, no es *stricto sensu* por la benevolencia de las organizaciones que se está en presencia de una corriente pro humanista, proclamando el bienestar y la felicidad de la gente; es la misma humanidad que desde un paradigma social ha evolucionado, por supuesto por la conjugación de múltiples factores entre los cuales se observa relevancia en el tema de la tecnología, sobre todo en el área de las comunicaciones, interconectividad, redes sociales, etc. lo que está exigiendo adaptar los enfoques organizacionales hacia la consideración del «hombre» como el principio y fin organizacional, donde las organizaciones deben reivindicar la premisa evocada repetidamente por los principales estudiosos de las ciencias humanas y sociales, aludiendo a una organización al servicio del «hombre» y no del «hombre» sirviendo a la organización.

Cuando se alude al «momento propicio», se hace referencia a la confluencia de las propuestas que planteamos bajo el paraguas de la *gerencia positiva* con el nuevo paradigma social de la humanidad, basado en el bienestar, en la felicidad del «hombre». Ello permite augurar la buena receptividad de los contenidos por parte del mundo organizacional actual en cuanto a pertinencia, aporte y valor agregado se refiere, como un anhelo *contributorio* a las ciencias administrativas.

Respuesta de la gerencia. La *gerencia positiva*

Ante la exigencia paradigmática apuntada, la gerencia queda expuesta a un gran reto en la tarea de retención de personal, generación de compromiso, capitalización de talento y, como consecuencia, el logro del éxito organizacional con proyección de largo plazo.

Las nuevas generaciones organizacionales están demandando una gerencia que *promueva la visión organizacional integral del «hombre»* en cuanto a bienestar, calidad de vida y felicidad se refiere, reiterando que la calidad de vida del colaborador no se debe circunscribir a los aspectos meramente organizacionales; esto se observa en algunos autores (Robbins, 2004:68; Mondy, 2005:283; Chiavenato, 2011:321; Fernández, 2015; entre otros) que abordan el tema aludiendo al «*bienestar laboral*», la «*calidad de vida en el trabajo*», la «*felicidad organizacional*»; perspectiva en la que las organizaciones deben propender a interesarse y contribuir con la calidad de vida de las personas más allá de sus fronteras, a fin de propiciar la *felicidad integral del «hombre»*.

Desde un enfoque organizacional neo-humanista, que reivindique al «hombre» como premisa fundacional y originaria en la construcción de la organización ideal, una gerencia homóloga y representativa igualmente debe partir de un enfoque humanista que promueva efectivamente el bienestar y la felicidad de la gente, *primeramente*, para desde esta base aplicar o poner en acción las capacidades personales, el estilo de liderazgo tutorial y las herramientas administrativas y gerenciales adecuadas al tipo de organización y sus circunstancias; que permitan, por tanto, dirigir los esfuerzos conjuntos al cumplimiento óptimo de los propósitos, es decir, al éxito organizacional. Estas características conforman un emergente estilo o enfoque gerencial al cual nosotros le hemos acuñado el adjetivo de «positivo» o «positiva»: *gerencia positiva*, para caracterizar diferentes variables o dimensiones o categorías que intervienen en esta propuesta epistemológica, aludiendo a la emergente «psicología positiva». Ésta estudia las bases del bienestar psicológico y de la felicidad, así como de las fortalezas y virtudes humanas, reflexionando sobre lo que da valor a la vida y sobre los factores que contribuyen a vivir una vida plena; enfoque al cual algunos autores como Aaron Antonovsky, Lindstrom, Erickson, Wiesmann, entre otros, denominan «salutogénico».

Cabe hacer notar en este apartado que las organizaciones *no están obligadas ni diseñadas para solucionarle la vida a su gente, a sus colaboradores*, pero desde una perspectiva humanista orientada hacia el bienestar / felicidad de la gente, sus preceptos esenciales, sus objetivos estratégicos y la focalización en el éxito organizacional deben contribuir, facilitar y apoyar para conseguir o lograr, al menos, un *mínimo de calidad de vida*, que permita la satisfacción de trabajar y asumir *compromisos* con la organización.

Impacto «positivo» en las organizaciones

En este artículo reiteramos a lo largo de su recorrido el enfoque humanista, dirigido al fin último organizacional de proporcionar bienestar, felicidad a la gente que constituye la organización. El adjetivo de positivo o positiva que identifica el enfoque gerencial que se está tratando, la *gerencia positiva*, tal como se ha indicado anteriormente, alude a la reciente «psicología positiva» también denominada la ciencia de la felicidad, la cual surge a finales de la década de los años noventa. La felicidad constituye en la actualidad un tema de moda, encontrándose una enorme diversidad gnoseológica en torno a este «bien del alma» como lo llamó Aristóteles, al lado de estudios científicos concretos, relativamente recientes, dentro del campo de la psicología, principalmente, y, más específicamente, dentro del campo de la nueva psicología positiva. La felicidad o, mejor dicho, la *busqueda de la felicidad* ha sido objeto de reflexión, estudio o especulación desde la antigüedad, encontrándose a lo largo de la historia pensadores reconocidos de la talla de Sócrates, Platón, Aristóteles, Einstein, entre muchos otros, que han aludido o definido el término. En este artículo se concretarán conceptualizaciones a partir de la felicidad como ciencia, bajo el paraguas de la psicología positiva, a fin de resguardar su carácter epistemológico.

Para abordar el estado del arte de la complejidad conceptual del tema encontramos primeramente al reputado psicólogo Martin Seligman, cofundador de la psicología positiva, a finales de los años noventa, autor del libro *La Auténtica Felicidad* (Seligman, 2006), quien por su parte vincula el reconocimiento de la propia felicidad con el grado de satisfacción que tenemos con la vida y no solamente con una sucesión de estados de ánimo positivos: el autor complementa su argumentación indicando que la felicidad es cuando nuestra vida satisface plenamente nuestras necesidades, cuando nos sentimos satisfechos y realizados, es un sentimiento de satisfacción, en el que nos parece que la vida es como debe ser. Seligman (2006) en sus estudios enfocados sobre el pensamiento y emociones positivas resume su modelo de la felicidad «Perma» en cinco (5) aspectos fundamentales que se abrevian a continuación:

Positive emotions. Emociones positivas: referido a la cantidad de palabras, expresiones y emociones positivas que se experimentan durante el día: cuanto más positivas mayor bienestar.

Engagement. Involucramiento – compromiso: referido a la capacidad de comprometerse con lo que se hace, aunque parezca poco placentero.

Si se logra ver las cosas desde la perspectiva positiva se elevará el nivel de bienestar. Es la sintonía entre el compromiso personal y las propias fortalezas.

Relationship. Relaciones: entendidas como su manejo de forma constructiva, armoniosa, colaborativa, lo cual permite mantener alto el nivel de bienestar

Meaning and purpose. Propósito y significado: en el sentido de la trascendencia, de que la vida vaya más allá de *nosotros mismos*, de tal forma de que cada meta, objetivo o propósito alcanzado tenga un significado relevante, trascendental para la vida.

Accomplishment. Logro o éxito: estableciendo metas cuyo cumplimiento permita sentimientos de competencia y autorrealización, fomentando la autonomía.

Seligman aclara que cada elemento del modelo debe cumplir las siguientes propiedades: 1. Que contribuya al bienestar. 2. Que las personas lo elijan por su propio bien. 3. Que se defina, practique y mida de forma independiente al resto del modelo.

Continuando con la perspectiva científica de la felicidad, resulta obligado traer a colación a la académica Sonja Lyubomirsky, profesora del Departamento de Psicología de la Universidad de California en Riverside y autora del libro *La Ciencia de la Felicidad* (Lyubomirsky, 2008), quien en su carácter científico de investigadora experimental –como ella misma se autodenomina–, entiende la felicidad como la experiencia de bienestar que se asocia con una profunda satisfacción y sensación de sentido de vida o propósito vital. Lyubomirsky en sus estudios observó que: existe una predisposición genética a la felicidad de la persona en el orden del 50 por ciento; las circunstancias afectan la felicidad personal en un 10 por ciento; y *el restante 40 por ciento depende de la realización intencionada de pensamientos y actividades orientadas hacia la creación de felicidad*. La autora resume tres claves de la felicidad: 1) conectarse con los demás, nutriendo las relaciones; 2) sentirse competente, trabajar duro, ser bueno en algo, perseguir metas significativas; 3) tener control de la vida. La autora hace notar en sus escritos que la felicidad es una especie de compuesto entre las emociones del momento y una perspectiva general de satisfacción de vida.

En una entrevista realizada a la citada autora Lyubomirsky, en marzo de 2016, indica que «la felicidad cuesta trabajo ... debes ponerle esfuerzo, debes comprometerte, hacerlo a diario ... pero la buena noticia es que, una

vez que empiezas a ser más optimista, positivo, agradecido, generoso, se vuelve un hábito y se hace más fácil de implementar». ¹¹

Así mismo, y en relación con esta investigación, *la felicidad de las personas en la organización, en el trabajo* constituye un elemento o factor fundamental en relación con el compromiso y el consiguiente éxito organizacional, y así se observa también entre otros científicos, como el caso de la doctora Annie McKee¹² (McKee, 2014:web), quien en un artículo de la *Harvard Business Review* de noviembre 2014¹³ titulado *Being Happy at Work Matters* indica:

Mi investigación con docenas de empresas y cientos de personas, así como la investigación realizada por neurocientíficos como Richard Davidson y V. S. Ramachandran y académicos como Shawn Achor, apunta cada vez más a un hecho simple: las personas felices son mejores trabajadores. Aquellos que están comprometidos con su trabajo y sus colegas trabajan más duro y de manera más inteligente (McKee, 2014:web).¹⁴

Construyendo las base teóricas sobre las cuales se sustenta este trabajo, en referencia al tema de la felicidad y bienestar humanos, y, más específicamente, sobre la felicidad del «hombre» en la organización, se hace mención al renombrado psicólogo positivista chileno Ignacio Fernández, autor de varios libros entre los que destaca, al interés de este artículo, el denominado *Felicidad Organizacional* (Fernández, 2015), donde conceptualiza la felicidad organizacional indicando que:

...es la capacidad de una organización para ofrecer y facilitar a sus trabajadores las condiciones y procesos de trabajo que permitan el despliegue de sus fortalezas individuales y grupales, para conducir el desempeño hacia metas organizacionales sustentables y sostenibles, construyendo un activo organizacional intangible difícilmente imitable. (Fernández, 2015:109)

¹¹ https://angelsponce.com/wp-content/uploads/2020/01/Entrevista-a-Sonja-LYUBOMIRSKY_-la-cienti%CC%81fica-de-la-felicidad

¹² Annie McKee is a senior fellow at the University of Pennsylvania Graduate School of Education and the director of the PennCLO Executive Doctoral Program. She is the author of *How to Be Happy at Work* and a coauthor of *Primal Leadership*, *Resonant Leadership*, and *Becoming a Resonant Leader*.

¹³ <https://hbr.org/2014/11/being-happy-at-work-matters>

¹⁴ «My research with dozens of companies and hundreds of people –as well as the research conducted by the likes of neuroscientists Richard Davidson and V. S. Ramachandran and scholars such as Shawn Achor– increasingly points to a simple fact: Happy people are better workers. Those who are engaged with their jobs and colleagues work harder and smarter». (McKee, 2014: web).

En el citado libro, Fernández propone un *modelo de felicidad organizacional*, el cual, resumidamente, parte de la concepción ética del ser humano y abarca la gestión de tres focos principales: *condiciones de trabajo, procesos operacionales y gestión de personas*. Dicho autor diferencia entre felicidad organizacional y felicidad en el trabajo, resumiendo que esta última se refiere a la *percepción personal y subjetiva de los trabajadores acerca de su bienestar, florecimiento y salud en el trabajo*, y agrega que esta percepción subjetiva constituye el indicador principal de la felicidad organizacional. Dice que «concebir la felicidad organizacional como una capacidad estratégica produce aumento en cuatro tipos de resultados: rentabilidad, calidad de servicio al cliente, excelencia operacional y bienestar subjetivo de los trabajadores» (Fernández, 2015:109-110). De sus investigaciones, argumentos y conclusiones se extrae que la operacionalización organizacional de la felicidad produce alto impacto favorable en los resultados de la organización.

A nuestro juicio, los autores citados constituyen gran parte de las fundaciones sobre las cuales descansa el concepto de *gerencia positiva*, desde el punto de vista del paraguas organizacional basado en un neo-humanismo, diseñado para generar bienestar y felicidad en la gente y sus colaboradores. Esto como antesala de la gestación de compromiso para el logro del éxito organizacional, pero, tal como se apunta al inicio de este artículo, existen análogamente diversidad de propuestas, opiniones, trabajos e investigaciones en torno a la felicidad de la gente en la organización, de las cuales hemos anotado las que nos parecen de mayor relevancia, a fin de reforzar la idea central objeto de este texto.

Así, tenemos a J. A. Sánchez Henríquez *et al.* (2023), en su artículo sobre «La Felicidad en el Trabajo», que se propusieron presentar un análisis de la producción científica sobre la felicidad en el desempeño de los trabajadores en las organizaciones, concluyendo que:

...pese a ser un tema [la felicidad laboral] muy relevante actualmente, sobre todo si se considera la situación actual de pandemia y post pandemia, la cual afectó considerablemente la felicidad y el bienestar de las personas en general y de los trabajadores en particular, se constató que lamentablemente existen muy pocas publicaciones científicas, que ayuden a explicar este fenómeno, por lo que es de suma importancia intensificar el trabajo investigativo en este tema ... la felicidad en el trabajo es crucial tanto para los empleados como para las empresas, cuando las personas están felices en su trabajo, se sienten más motivadas, comprometidas

y son más productivas; ello, a su vez, tiene un impacto positivo en el desempeño y también en la reputación de la empresa, por lo tanto, a la luz del material revisado es importante que las empresas se esfuercen por crear un ambiente laboral positivo y apoyen la felicidad y el bienestar de sus empleados (Sanchez *et al.*, 2023:web).

También A. I. Canal *et al.* (2023) en su trabajo sobre «Liderazgo transformacional y su relación con la felicidad en el trabajo: Empresas sinaloenses del sector agroindustrial», se plantearon como objetivo determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la felicidad en el trabajo, entendiendo esta última bajo tres dimensiones principales: satisfacción laboral, compromiso organizativo afectivo y compromiso organizacional. En su investigación, con enfoque cuantitativo de alcance descriptivo, correlacional con una población de 700 trabajadores y una muestra de 120 colaboradores, concluyeron que:

...realmente, el hecho de trabajar no hace ser feliz, la felicidad es la actitud con la que se asumen las diferentes circunstancias de la vida, es por ello que los líderes deben aportar a esta felicidad creando ambientes laborales que sean mejores espacios para el crecimiento personal, laboral, así como en llevar a los colaboradores a encontrar un sentido a lo que hacen y una satisfacción en todo lo que se emprenda organizacionalmente; esto hará que las organizaciones se conviertan en espacios propicios a la empatía, la productividad y la creatividad ... los resultados de esta investigación demuestran que existe una estrecha relación entre el liderazgo transformacional, la felicidad en el trabajo y los resultados empresariales (Canal *et al.*, 2023:web).

En referencia a los comentarios que se han hecho anteriormente sobre los *millennials*, traemos a colación a Sebastian Araya Pizarro *et al.* (2021) en su artículo sobre «¿Qué hace feliz a los *millennials* en el trabajo? Evidencias desde el sector del entretenimiento en el norte de Chile», donde explora los atributos determinantes de la felicidad laboral en trabajadores de la generación *millennial* del norte de Chile (Región de Coquimbo), fuerza laboral signada por la irrupción de las tecnologías de información y la comunicación, y concluye que:

De la revisión de literatura especializada se determinaron cuatro atributos de felicidad laboral (relación con el jefe directo, relación con compañeros, nivel de remuneración y retribución no monetaria), sobre los cuales se concluyó lo siguiente: Las relaciones interpersonales (relación con el jefe directo y con los compañeros) son factores claves de la felicidad laboral,

incluso más relevantes (en conjunto) que las retribuciones monetarias y no monetarias. Ello supone la necesidad de innovar en las políticas de motivación y los sistemas retributivos de los colaboradores, basados en las características de las nuevas organizaciones del siglo XXI, donde el rol de las relaciones interpersonales toma cada vez más fuerza (Araya et al., 2021:web).

Victoria Velázquez (2021), en su trabajo sobre «La felicidad organizacional, la inteligencia emocional y el modelo básico de administración estratégica», plantea que se:

...analizan las características de la felicidad organizacional, la inteligencia emocional y el modelo básico de administración estratégica, que pueden considerarse complementarios en función de la empresa o institución. El diseño de investigación es documental, se revisa las teorías de la felicidad organizacional, según Seligman, la teoría de la inteligencia emocional, según Goleman y la administración estratégica en la obra de Wheelen y Hunger. Concluye la investigación que la felicidad organizacional puede ser considerada una estrategia, ubicándola dentro del modelo básico de Wheelen y Hunger, en el segundo y tercer elemento, es decir en la formulación e implantación de la estrategia, si se piensa en la creación de una gerencia para la felicidad. En el ámbito laboral actual se precisa de un personal capaz de demostrar sus sentimientos, controlar y gestionar sus emociones, desarrollar su inteligencia emocional, en función de objetivos y metas comunes, en torno a la misión y la visión de la empresa u organización, lo cual se complementa a su vez con la administración estratégica (Velázquez, 2021:web).

Gestión estratégica neo-humanista

Hemos expresado argumentos en favor del enfoque estratégico de la gerencia, formando parte del «estado del arte» de las prácticas organizacionales exitosas. En la propuesta de este artículo, desde la concepción neo-humanista, impregnada por las características de la denominada *gerencia positiva*, la estructura, operatividad y funcionamiento organizacional descansan, principalmente, sobre una plataforma de gestión estratégica con adaptaciones neo-humanistas, que permite aprovechar todas las ventajas de la estructura básica de un modelo estratégico de gestión y, al mismo tiempo, satisfacer las premisas fundamentales que consideren al «hombre» como elemento fundacional y fin último organizacional, promoviendo su bienestar y felicidad. La combinación de estos dos elementos: gestión estratégica y

neo-humanismo, aunados a las herramientas cognitivas y praxeológicas administrativas y gerenciales aplicadas tutorial y colaborativamente en el logro de los propósitos establecidos, propenderán a alcanzar el éxito de la organización, principalmente mediante el impulso del compromiso organizacional.

Ahora bien, sin pretender desarrollar los aspectos que conformarían un modelo para la aplicación del concepto estratégico neo-humanista y los detalles de su ejecución y operacionalización, y manteniendo el carácter epistemológico conceptual de este artículo, se puede adelantar que la plataforma básica de gestión estratégica está caracterizada por un proceso conformado por: lineamientos estratégicos, análisis estratégico, formulación estratégica, implementación estratégica y evaluación estratégica, como pasos o estadios comunes a cualquier modelo de gestión estratégica reconocido por las ciencias administrativas.¹⁵ En dicha plataforma se deben impregnar o fusionar aspectos neo-humanistas, principalmente en lo que respecta a la participación, autonomía, *empowerment*, crecimiento y bienestar del «hombre», para producir un nuevo proceso estratégico, que sirva de base en la gestación del compromiso de la gente como preámbulo del verdadero éxito organizacional.

Partiendo de las consideraciones expresadas en referencia al nuevo enfoque neo-humanista de la organización / gerencia, se entenderá como gestión estratégica neo-humanista, para los fines de este trabajo, al proceso organizacional integral que parte del conocimiento pleno, participativo y compartido de sus propósitos esenciales, estratégicos y operativos organizacionales *basados en el bienestar / felicidad del hombre*. Dicho proceso investiga–diagnostica su posición con respecto al entorno a través de un análisis contrastivo interno y externo para sustentar su planificación de largo plazo, *fortaleciendo su talento humano en alineación con los preceptos estratégicos* –a fin de tomar decisiones conjuntas y consensuadas en forma de objetivos con visión de largo plazo–. Los preceptos estratégico han de permitir el logro de su misión y la transcendencia gradual a la visión, monitoreando y evaluando el desarrollo de la ejecución, y retroalimentando constante y participativamente el proceso a fin de adaptarse proactivamente

¹⁵ Los modelos de gestión estratégica revisados corresponden a autores de reconocimiento epistemológico, y entre ellos: Fred David, Julio Corredor, Humberto Serna, Goodstein – Nolan - Pfeiffer, García – Valencia, Juan Manuel Manes y George Steiner.

a los cambios propios de la evolución de la sociedad, de la comunidad en la cual actúa, del sector en el cual se circunscribe y de sus relaciones internas.

La gerencia positiva y el compromiso de la gente

De acuerdo con los comentarios precedentes, las organizaciones deben generar o recrear espacios que den lugar a *enamorar*, a comprometer a sus trabajadores, a atraerlos de forma simbiótica, a envolverlos en una espiral conjunta y recursiva de «hombre»-organización, que permita el crecimiento y el éxito de ambos. El compromiso como proceso psicológico que se desenvuelve en la mente¹⁶ de la persona es sumamente complejo, por la misma complejidad de la mente humana y de su interacción en sociedad. La creación y la permanencia del compromiso con la organización recoge toda la teoría de la ciencia de la psicología sobre comportamiento humano, individual y social, entre otras ciencias que estudian al «hombre» en sociedad, además del concurso de las teorías y prácticas administrativas enfocadas principalmente en el humanismo.

La *gerencia positiva* estratégica neo-humanista se encamina a operacionalizar elementos generadores, principalmente psicológicos, que proporcionen al «hombre» sensaciones-percepciones de seguridad / certeza, libertad, bienestar, auto-realización, pertenencia, los cuales deben ser tangibilizados a través de las prácticas organizacionales en alineación con el correspondiente contrato psicológico, de tal forma que permitan o conlleven a recrear actitudes favorables hacia la actuación en el trabajo y, de aquí, el fomento, manifestación y desarrollo del compromiso.

Actualmente el compromiso de la gente con sus organizaciones constituye un «bien escaso y sumamente valorado» por el mundo organizacional, tal como se desprende de diferentes fuentes gnoseológicas, entre ellas las opiniones de expertos a través de encuestas internacionales de reconocimiento mundial, algunas de las cuales se han referenciado en apartados anteriores. Las crisis mundiales de retención de personal, la descapitalización del conocimiento organizacional, la baja competitividad / productividad, el bajo nivel de desempeño, la problemática *millennials*, etc. tienen entre uno de sus

¹⁶ La «mente» es el término utilizado para describir las funciones superiores del cerebro. Esto incluye las cosas que hacen los seres humanos que son conscientes subjetivamente como la personalidad, pensamiento, razón, memoria, inteligencia y emoción; es la capacidad de pensar, razonar, ordenar ideas, crear relaciones entre ellas, concebir cosas, producto de las funciones del cerebro desde sus tres (3) perspectivas: racional, instintiva y emocional.

principales protagonistas a los niveles de compromiso, de apego psicológico, de sentido de pertenencia de las personas con las organizaciones en las cuales se encuentran adscritas. Este trabajo pretende contribuir con un grano de arena a la solución de la problemática mundial de compromiso organizacional, desde una propuesta epistemológica *gerencial positiva* estratégica neo-humanista, que albergue programas o procesos concretos de generación y mantenimiento del compromiso de la gente con su organización.

El compromiso puede tener orígenes basados en la conveniencia y el deber, adicionalmente al afectivo, como se observó en los estudios teóricos realizados; los compromisos condicionados no afectivos, pueden ser modificados / reemplazados por actitudes más permanentes basadas en elementos afectivos, mediante mecanismos de inducción actitudinal positiva, todo dentro del paraguas de la *gerencia positiva* conceptualizada.

Fundamentación ética de la *gerencia positiva*

Las organizaciones no deben actuar con ética, sino que desde su propia ontología ética deben actuar, en otras palabras, es la ética actuando. Con estas palabras se comienza esta reflexión haciendo alusión al precario momento ético mundial que ha traído como consecuencia crisis económicas, políticas, financieras y sociales, entre otros órdenes de la humanidad. A tal efecto se traen a colación unas palabras de Francisco González Rodríguez,¹⁷ en la oportunidad del lanzamiento del cuarto libro de la Colección Anual OpenMind del BBVA: *Valores y Ética para el siglo XXI*.

La crisis económica y financiera que, entre otros problemas del sistema global, ha puesto de manifiesto las carencias éticas en la actuación de muchas entidades y ha situado de nuevo a los valores en el primer plano de las demandas de los ciudadanos, como brújula para sortear las incertidumbres y como factor de estabilidad para afrontar las crisis y los conflictos (González, 2012:7)

Pareciera una verdad axiomática el hecho de que para dar bondad, amor o bienestar a los demás de manera íntegra, primero se debe ser bondadoso. La bondad, el buen actuar, es una característica de las personas éticas, de las personas que se rigen por principios y valores ético-morales, por «reglas de

¹⁷ Francisco González Rodríguez (español, 1944), licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid, corredor de comercio y agente de cambio y bolsa de la Bolsa de Madrid, expresidente del BBVA, antes Banco de Argentería, y actualmente presidente de la Fundación BBVA.

oro» de la buena convivencia humana, como «hacer al prójimo lo mismo que quisieras que te hicieran a ti», «haz el bien y no mires a quien», «tratar a los demás como quisieras que te trataran», entre muchas otras del uso cotidiano y popular.

La *gerencia positiva* propuesta mantiene los principios y valores éticos en la esencia de la organización, promulgando el modelaje, la inducción y la práctica ética constantes, como base para la consolidación ontológica de los principios y valores éticos. De esa manera, se observa en la plataforma de gestión estratégica neo-humanista referenciada en este artículo, la presencia de la ética en cascada desde los niveles fundacionales, como base del accionar organizacional desde una perspectiva basada en el «hombre».

Algunas consideraciones finales.

Busqueda de la organización exitosa

El conocimiento sobre organizaciones precede al conocimiento sobre las ciencias administrativas y gerenciales, el cual surgiría como una necesidad imperiosa para atender la gestión, el *performance* y el éxito organizacional. Toda la producción epistemológica y gnoseológica en administración y gerencia persigue en última instancia dar respuesta irresoluta y «panaceaista» a la interrogante del éxito organizacional. De la misma manera, al hablar de *gerencia positiva* se están construyendo ideas y propuestas que apuntan al mencionado éxito de la organización, en este caso partiendo de un paradigma gerencial basado en un enfoque neo-humanista, que impulse el compromiso organizacional como factor clave de éxito.

En la literatura consultada sobre el tema no se encontró consenso sobre el concepto de organización exitosa. Existen variadas posiciones de autores con fundamentación científica (Katz y Kahn, Pearson, Buckingham, Senge, David, Schein, Argyris, Laloux, Rao y Chuán, entre otros) en relación al concepto, generalmente referido a la «efectividad organizacional», al lado de un interminable mundo gnoseológico empírico con propuestas en aproximación al concepto. Para nosotros, buscar la organización exitosa, construirla, significa crear el ambiente más adecuado para el florecimiento y la perdurabilidad del compromiso de la gente con la organización: este es el punto de partida.

Este artículo ofrece un concepto híbrido que incluye las principales características que deberían conformar el éxito organizacional, partiendo de la concepción neo-humanista de la organización desde un enfoque gerencial

novedoso: la *gerencia positiva*. Así, desde el sentido esencial de la organización como es el bienestar / felicidad del «hombre», la mejor aproximación de gestión exitosa es la que se desarrolla sobre plataformas de gestión estratégica, por su alineación con el proceso administrativo mismo, entre otras particularidades, incorporando los aspectos del «estado del arte» como son: *gestión humana de calidad de vida / bienestar, el aprendizaje organizacional y la adaptación constante a los cambios, la autonomía, interdependencia y participación de los colaboradores en las decisiones de la organización*, entre otros elementos, a fin de activar el compromiso de la gente, como factor crítico de éxito por excelencia: «nada ocurre sin compromiso» (Senge, 2000: 49).

A continuación, se muestra un diagrama (gráfico 1), que refleja los elementos principales *grosso modo* que componen la *gerencia positiva* presentada en este artículo:

Gráfico 1
Elementos Principales de la *gerencia positiva*



Fuente: elaboración del autor.

El «hombre» organizacional desde una visión integral

Las organizaciones *no están obligadas ni diseñadas para solucionarle la vida a su gente, a sus colaboradores*, pero desde una perspectiva humanista

orientada hacia el bienestar / felicidad de la gente, sus preceptos esenciales, sus objetivos estratégicos y la focalización en el éxito organizacional deben contribuir, facilitar y apoyar para conseguir o lograr, al menos, un *mínimo de calidad de vida*, que permita la satisfacción de trabajar y asumir *compromisos* con la organización.

Este artículo promueve la visión organizacional integral del «hombre» en cuanto a bienestar, calidad de vida y felicidad se refiere, reiterando que la calidad de vida del colaborador no se debe circunscribir a los aspectos meramente organizacionales, como se observa en algunos autores (Robbins, 2004:68, Mondy, 2005:283, Chiavenato, 2000:321, Fernández, 2015, entre otros) donde abordan el tema aludiendo al «*bienestar laboral*», la «*calidad de vida en el trabajo*», la «*felicidad organizacional*». Bajo la perspectiva de esta investigación, las organizaciones deben propender a interesarse y contribuir con la calidad de vida de las personas más allá de sus fronteras, a fin de propiciar la felicidad integral del «hombre». Por supuesto que la satisfacción laboral repercute positivamente en el desempeño de la gente en la organización, pero la satisfacción integral con la vida, la calidad de vida o la felicidad de las personas, desde la perspectiva organizacional, produce excelentes trabajadores altamente comprometidos y focalizados en el logro de los objetivos, apuntando a la organización exitosa. La sensación de satisfacción parcial o, en otras palabras, la presencia de insatisfacción o preocupación, estimulan o favorecen la producción de cargas psicológicas negativas, que impiden el enfoque pleno de la persona en dirección a su contribución con la organización exitosa.

El futuro de la gente en las organizaciones y la tecnología

Contrastando con el enfoque humanista esencial del propósito organizacional planteado en este artículo, el futuro de la gente en las organizaciones es un tema sumamente controversial que está íntimamente ligado al desarrollo y aplicaciones de la tecnología propia de la era del conocimiento en curso. Aquí se hace referencia a la inteligencia artificial, la computación cuántica, realidad virtual, biónica, robótica, nano tecnología, domótica, impresoras 3D, machine learning, blockchain, drones, internet de las cosas, *autonomic materials*, *flipped schools*, entre otros avances en continua aparición que están arrojando al mundo desde el punto de vista tecnológico. Pareciera que no existe duda de los beneficios que la tecnología aporta en todos los aspectos de la vida del «hombre», pero la preocupación estriba en los

impactos organizacionales y el aparente irremediable desplazamiento / cambio / dependencia de la mano de obra por la máquina. Se vislumbran cambios en las relaciones laborales en cuanto a: habilidades y perfiles cognitivos demandados en apoyo de la tecnología; dependencia tecnológica y computacional de las tareas y actividades laborales; aparición de nuevas formas de trabajo, gestión y organización; demanda de talento humano caracterizado por la innovación, flexibilidad, interdisciplinariedad, formación y capacitación continua; volumen y sectorialización del empleo; formas de contratación; sistemas de control de trabajo, etc. En palabras de Manuel Castells (2000):

La mayor parte de los estudios empíricos que se han hecho sobre la relación entre tecnología y pérdida de empleo, muestran que no hay relación tampoco es cierto, como dicen los tecnócratas, que las nuevas tecnologías crean más empleo ... hay que buscar otro modelo de sociedad, pero no porque la tecnología destruye el trabajo, sino porque la tecnología nos permite trabajar menos y producir más (Castells, 2000:web).

Por otra parte, existen investigaciones de la Organización Mundial del Trabajo (OIT) concluyendo que «después de la crisis económica mundial, la tecnología es la primera causa del aumento del desempleo en el mundo», así el Director Ejecutivo para el Empleo de esta Organización, José Manuel Salazar-Xirinachs (2012) sostiene que «los robots, los ordenadores y la automatización incrementan la productividad, pero reducen el potencial de crear empleos del sector manufacturero» (Salazar-Xirinachs, 2012: web), lo cual ha causado en países como Japón un descenso de empleos del sector a causa de las innovaciones tecnológicas, según información del mencionado experto. También se observa que:

...en torno al posible conflicto entre la inteligencia artificial y el futuro de la sociedad ... la humanidad que se ha definido a sí misma como la especie preponderante y hegemónica del planeta, en razón, de su potencial racional para transformar su entorno al servicio de sus intereses particulares, convivir con otras formas de inteligencias superiores, el ser humano tendría que replantearse ontológicamente su existencia y posición protagónica en la historia (López *et al.*, 2023:web).

En cuanto a desventajas y ventajas de la tecnología con cara al futuro, otros autores (Estrada *et al.* 2022: web) argumentan como desventajas el aumento de la tasa de desempleo, la disminución en la recaudación de impuestos, la falta de empatía y el peligro de ser hackeados, y, como ventajas, el aumento de la producción y de la calidad de los productos, precisión en el proceso, disminución de los costos de producción, reducción de los márgenes de error y de riesgos para el ser humano, así como el tiempo adicional para los líderes empresariales, concluyendo que:

Las empresas deben buscar un equilibrio entre la máquina y el hombre, los robots fuera de reemplazar al personal humano deben ser incorporados responsablemente a los ambientes laborales ... pero sobre todas las cosas, el bienestar del hombre, que es al fin y al cabo el origen, punto de partida, creador y director de la inteligencia artificial y el motor que mueve la vida comercial del mundo (Estrada *et al.*, 2022:web).

Dada la diversidad de opiniones encontradas, muchas de ellas antagónicas, inferimos como reflexión personal que los riesgos de conferir preponderancia a la tecnología sobre el «hombre», estarán equilibrados por los gobiernos responsables de la pobreza, la desigualdad social, el desempleo, la demografía y la calidad de vida de la gente, por las organizaciones sociales, la forma de pensar, los paradigmas de la gente del mundo (lo que la gente quiere, busca, desea) y por la sociedad en su conjunto, entre otros actores responsables. Claro está que habrá cambios profundos de diferente tipo en los sistemas y relaciones organizacionales: estructurales, funcionales, normativos, pero, no obstante auguramos, desde una perspectiva *positiva*, un mundo mejor basado en tecnología, apoyado por organizaciones exitosas centradas en el bienestar, la felicidad del «hombre», en un proceso continuo de reivindicación constante de la preponderancia de éste dentro del contexto organizacional, en oposición a la resistencia milenaria de mantener o perseguir prioritariamente los objetivos organizacionales, justificando los medios, entendiéndose, a costa del buen vivir y sentir humano.

Referencias bibliográficas

Amaya, C. E. (2021). «Psicología positiva y la felicidad en las organizaciones». Disponible en: <http://hdl.handle.net/10654/39373>.

Aranda, E. (2017). «La Gerencia de la Felicidad: Un Nuevo Modelo para la Gestión de las Organizaciones». Disponible en: <http://hdl.handle.net/10654/15964>.

Araya Pizarro, S, Luperfina Rojas Escobar y Carlos Varas Madrid (2021). «¿Qué hace feliz a los *millennials*

en el trabajo? Evidencias desde el sector del entretenimiento en el norte de Chile». *Revista Academia & Negocios*, vol. 7, n° 1, pp. 65-80. Universidad de Concepción. Disponible en <https://www.redalyc.org/journal/5608/560865631004/html/>

Barkin, David (2013). «Hacia un nuevo paradigma social». *Polis. Revista Latinoamericana*, 33, 23 marzo. Santiago, Chile. Disponible en : <http://journals.openedition.org/polis/8420>

Bédard, R. (2003). «Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas», en *AD-Minister*, 80-108. Universidad EAFIT, Medellín, Colombia, n° 3, diciembre 2003.

Brito Paredes, P., Villavicencio Aguilar, C. y P. Sánchez Saca (2019). «Reflexiones sobre posibles conflictos entre la inteligencia artificial y el futuro de la sociedad». *Revista de la universidad del Zulia*. 3ª época, año 10 n° 28, 2019.

Canal, A. I., L. V. Ovalles-Toledo, L.A. Sandoval y O. Valdez (2023). «Liderazgo transformacional y su relación con la felicidad en el trabajo: Empresas sinaloenses del sector agroindustrial». *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(1), 79-94. Disponible en: <file:///C:/Users/SL400/Downloads/Dialnet-LiderazgoTransformacio nalYSuRelacionConLaFelicidad-8822428-1.pdf>

Castells, Manuel (2000). *La era de la información: La sociedad red*. Madrid, España: Alianza Editorial, S.A. 1ª edición 1997. Disponible en: https://amsafe.org.ar/wp-content/uploads/Castells-LA_SOCIEDAD_RED.pdf

Chacín, M., M. Briceño y C. Zabarce (2009). «La gerencia en las organizaciones sociales: Perspectiva crítica interpretativa». *www.revistanegotium.org.ve* 12 (4) 86/99.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc-Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. 9ª edición.

Deloitte Global (2018). «2018 Deloitte Millennial Survey. Características del trabajo ideal de un millennial». Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/Encuesta-Millennials-2018.html>

Deloitte Insights (2019). «Tendencias Globales en Capital Humano 2019. Liderando la empresa social: Reinención con un toque humano». Encuesta realizada por Deloitte Colombia. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends.html>

Deloitte Insights (2023). «Tendencias Globales en Capital Humano 2023. Nuevos fundamentos para un mundo sin fronteras». Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/tendencias-globales-en-hc.html>

Deloitte Global (2023). «2023 Gen Z and Millennial Survey. Waves of change: acknowledging progress, confronting setbacks». Disponible en: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/legacy/docs/deloitte-2023-genz-millennial-survey.pdf>

Drucker, P. F. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Colombia: Editorial Norma S.A.

Erazo Muñoz, P. A., y M.I. Riaño Casallas (2021). «Relación entre felicidad en el trabajo y desempeño laboral: análisis bibliométrico, evolución y tendencias». *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (64), 241-280, septiembre – diciembre. Disponible en: <https://www.doi.org/10.35575/rvucn.n64a10>

- Estrada Carrera, Flor María Lorena, Loor Zambrano, Halder Yandry, Viteri Rade y Layla Yasmina** (2022). «Reemplazo de personal humano por inteligencia artificial: ventajas y desventajas». *Revista Investigación y Negocios*, 15(25), 31-38. Disponible en: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372022000100004&lng=es&tlng=es.
- Fernández, Ignacio** (2015). *Felicidad Organizacional. Cómo construir felicidad en el trabajo ?* Chile: Grupo Zeta, Ediciones B Chile S.A. 1ª edición. Disponible en: https://ignaciofernandez.cl/wp-content/uploads/Fernandez-2015_Cap-4_Modelo-Felicidad-Organizacional.pdf
- González Rodríguez, Francisco** (2012). «Ética en la empresa y en las finanzas: El gran reto poscrisis» en *Valores y Ética para el siglo XXI*. Colección de Libros OpenMind del BBVA sobre Análisis y Divulgación de Cuestiones Fundamentales de Nuestro Tiempo. España: Fundación del BBVA.
- Ishkawa, K.** (1994). *¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa*. Colombia: Editorial Norma S.A. 9ª reimpresión.
- Jiménez, L.** (2021). «Felicidad, Desafío de la Organización Inteligente en la Revolución 4.0.» *Revista del Postdoctorado de la Universidad Bicentenario de Aragua*, vol. 3, n° 2, 2021. PostdocUBA.
- Kliksberg, B.** (comp.) (2002). *Ética y Desarrollo*. Argentina: Editorial El Ateneo y Banco Interamericano de Desarrollo BID.
- Laloux, Frederic** (2016). *Reinventar las organizaciones*. España: Editorial Arpa y Alfíl Editores, S.L. 1ª edición.
- Leland P. Bradfor** (1978). *Development Group*. USA: Editorial John Wiley & Sons Inc.
- López Estupiñán, Andrés Mauricio y L. Peña Mesa** (2023). «Inteligencia Artificial: el futuro del empleo». *Revista Lecciones Vitales*, año I, Iv0103. Universidad del Icesi, Cali, Colombia DOI: 10.18046/rlv.2023.6118. Disponible en: <file:///C:/Users/SL400/Downloads/16linarivas16,+Inteligencia+Artificial.pdf>
- Lyubomirsky, Sonja** (2008). *La ciencia de la felicidad: Un método probado para conseguir el bienestar*. Barcelona, España: Urano.
- McKee, Annie** (2014). «Being Happy at Work Matters». *Harvard Business Review. Related Topics: Motivating People*. Published in HBR nov – dic.
- Mercer HR Consulting** (2018). «Estudio 2018 sobre tendencias globales de talento». Disponible en: [file:///C:/Users/SL400/Downloads/Tendencias_Globales_de_Talento_Latam_2018%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/SL400/Downloads/Tendencias_Globales_de_Talento_Latam_2018%20(2).pdf)
- Mercer HR Consulting** (2023). «Estudio Tendencias de Talento. Venezuela junio 2023». Mercer HR Consulting, subsidiaria de Marsh & McLennan. Disponible en: https://elucubista.com/wp-content/uploads/2023/01/Analisis_de_Tendencias_del_Talento_2023-Reporte-VFPresentacion.pdf
- Molero-Suárez L.M., J.A. Arias-Vera y A.K. Venegas-Camargo** (2021). «Perspectiva de la Felicidad laboral en el Contexto Latinoamericano». *Mundo Fesc*, vol. 11, n° 5, pp. 226-235, 2021.
- Mondy, R. Wayne y R. Noe** (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. 9ª edición.
- Randstad Holding N.V.** (2017). «*Randstad Employer Brand Research 2017*». Disponible en: [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/481927/Campaigns/REBR %202017/Randstad%20Employer%20Brand %20Research%202017%20-%20global%20report.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/481927/Campaigns/REBR%202017/Randstad%20Employer%20Brand%20Research%202017%20-%20global%20report.pdf)

- Randstad Sourceright** (2023). «Tendencias de Talento de 2023. Redefine el Plan de Talento de tu Empresa. Una empresa subsidiaria de Randstad Holding N.V». Disponible en: https://dghqs88jwcgws.cloudfront.net/wp-content/uploads/2023/07/talenttrends_2023_es.pdf?x84191
- Beckhard, Richard** (1969). *Strategies of Organization Development: Strategies and Models*. USA: Editorial Addison Wesley Publishing Compañía.
- Robbins, S.** (2005). *Comportamiento Organizacional*. 10ª edición. México: Prentice Hall.
- Salazar-Xirinachs, José Manuel** (2012). «Los desafíos detrás de la crisis». Discurso en Osaka, Japón, el 25-11-2012. El autor: Director Ejecutivo para el Empleo de la Organización Internacional del Trabajo OIT. Disponible en: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_194118/la-ng-es/index.htm
- Sánchez Henríquez, J. A., Neira Cortés, P. y Veliz Alcaino, J. A.** (2023). «La felicidad en el trabajo». *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 28, n° 103, pp. 1361-1380, Universidad del Zulia LUZ. Disponible en: <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.27>
- Sánchez Montero, Ivanna Karina** (2021). «Liderazgo positivo en organizaciones saludables». *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 26, n° 95, pp. 544-563, 2021. Universidad del Zulia LUZ. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/290/29069613005/html/>
- Sánchez-Vázquez, J.F., R. Sánchez-Ordóñez y J.S. Jimbo Días** (2019). «Happiness Management: Revisión de literatura científica en el marco de la felicidad en el trabajo». *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(18), 259-271. Disponible en: <https://doi.org/10.17163/ret.n15.2018.05>
- Seligman, Martin** (2006). *La auténtica felicidad*. Argentina: Zeta Bolsillo de Zeta Editores.
- Senge, P. M.** (2000). *La Danza del Cambio*. Colombia: Editorial Norma.
- Simon, Herbert** (1972). *Comportamiento Administrativo* [Administrative Behavior]. Madrid, España: Ediciones Aguilar S.A. El título original en inglés fue publicado en 1947.
- Skinner, B. F.** (1980). *Más allá de la libertad y la dignidad*. Barcelona, España: Editorial Fontanella, S.A. Cuarta edición. Edición original: 1971.
- Smith, Adam** (1994). *La Riqueza de las Naciones* [An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations]. Madrid, España: Alianza Editorial. El título original en inglés fue publicado en 1776.
- The Boston Consulting Group (BCG)** (2018). «Decoding Global Talent 2018». Disponible en: <https://www.bcg.com/publications/2018/decoding-global-talent>
- Velasco Calderón, Jesús** (2018). «El compromiso en las organizaciones desde la perspectiva de la gestión estratégica: una visión neo-humanista de la gerencia positiva». Tesis doctoral. Universidad Central de Venezuela.
- Velásquez, M. V.** (2021). «La felicidad organizacional, la inteligencia emocional y el modelo básico de administración estratégica». *Revista Gestión I+D*, vol. 06, n° 02, julio - diciembre. Universidad Central de Venezuela. Disponible en: <file:///C:/Users/SL400/Downloads/Dialnet-LaFelicidadOrganizacionalLaInteligenciaEmocionalYE-8737224-1.pdf>