



Hallazgos

ISSN: 1794-3841

ISSN: 2422-409X

revistahallazgos@usantotomas.edu.co

Universidad Santo Tomás

Colombia

Peña-Acuña, Beatriz

**Modelo de Gerencia empresarial: neohumanismo de sociabilidad avanzada \***

Hallazgos, vol. 19, núm. 37, 2022, pp. 1-19

Universidad Santo Tomás

Bogotá, Colombia

DOI: <https://doi.org/10.15332/2422409X.7193>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=413870064012>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto

# Modelo de Gerencia empresarial: neohumanismo de sociabilidad avanzada\*

## Business Management Model: Neohumanism of advanced sociability

## Modelo de gestão empresarial: neo-humanismo da sociabilidade avançada

[Artículos de reflexión]

Beatriz Peña-Acuña\*\*

Recibido: 5 de septiembre 2021

Aceptado: 10 de noviembre 2021

Citar como:

Peña-Acuña, B. (2022). Modelo de Gerencia empresarial: neohumanismo de sociabilidad avanzada. *Hallazgos*, 19(37).

<https://doi.org/10.15332/2422409X.7193>



## Resumen

Este artículo tiene como objetivo revisar la literatura previa para describir y presentar un modelo nuevo y ecléctico que sintetice una trayectoria investigativa sobre gestión empresarial. La metodología de investigación utilizada se basa en revisión bibliográfica especializada y actual que fundamenta el modelo, a su vez, basada en un recorrido de indagación previo. Los resultados de este paradigma apuntan a un liderazgo fundado en el respeto y desarrollo del individuo, dentro de una sociabilidad avanzada que lo capacita para conseguir el éxito empresarial y la realización de sí mismo. Concluimos que este modelo de

---

\* Artículo de reflexión.

\*\* Profesora Titular de la Universidad de Huelva, España. Correo electrónico: [beatriz.pa@dfilo.uhu.es](mailto:beatriz.pa@dfilo.uhu.es); ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0951-795X>

liderazgo, basado en cualidades humanas, es asequible en una sociedad tecnológica en la que la capacidad de dar nuevas soluciones es imperativa.

**Palabras clave:** neohumanismo; dignidad; participación; toma de decisiones; sociabilidad avanzada.

## Abstract

This essay aims to review previous literature to describe and present a new and eclectic model that synthesizes a research career on business management. The research methodology is based on a specialized and current bibliographic review that supports the model, in turn, is built on a previous research. The results of this paradigm point to a leadership centered on the respect and development of the individual towards an advanced sociability that enables them to achieve business success and self-realization. We conclude that this leadership model, based on human qualities, is attainable in a technological society where the ability to provide new solutions is imperative.

**Keywords:** neohumanism, dignity, participation, decisions making, advanced sociability.

## Resumo

Este artigo tem como objetivo revisar a literatura anterior para descrever e apresentar um modelo novo e eclético que sintetiza uma trajetória de pesquisa em gestão de negócios. A metodologia de pesquisa utilizada é baseada em uma revisão bibliográfica especializada e atual que fundamenta o modelo, que tem como base questionamentos prévios. Os resultados desse paradigma apontam para uma liderança baseada no respeito e no desenvolvimento do indivíduo, dentro de uma sociabilidade avançada que permite tanto que o sucesso nos negócios quanto a autorrealização sejam alcançados. Concluímos que esse modelo de liderança, baseado nas qualidades humanas, é acessível em uma sociedade tecnológica em que a capacidade de encontrar novas soluções é imperativa.

**Palavras-chave:** neo-humanismo, dignidade, participação, tomada de decisão, sociabilidade avançada.

## Introducción

Nos encontramos en el contexto de la tercera era de revolución industrial, en el que ya se anuncia una reconversión laboral y paro para los empleados, debido a la automatización de procesos derivada de la revolución tecnológica (robots,

inteligencia artificial, etc.). El fenómeno “*Future of Work*”, según Thyssen (2019), supone, no solamente un cambio digital, sino también, la convergencia sostenible de la economía europea, las cadenas de valores globales, los cambios demográficos y otros factores. Para Moraliyska (2021), por otro lado, este fenómeno presenta tres vertientes: 1) es de carácter interdisciplinar y cubre numerosos aspectos de las tendencias actuales en el mercado laboral mundial; 2) la revolución tendrá un efecto laboral profundo, tanto por la creación como por la pérdida de empleos; 3) es una alerta para que se piense en la implementación de cambios legislativos, empresariales y educativos a distintos niveles (global y nacional).

A través de una revisión de la literatura, se hace evidente que los estilos de liderazgo han evolucionado a lo largo del proceso histórico con respecto a dos variables básicas del tejido empresarial: la participación y la toma de decisiones de los agentes internos pertenecientes a la institución que se trate. En este ensayo presentamos un modelo nuevo y avanzado de estilo de liderazgo, el cual consideramos que se adapta al entorno presente, gracias a las variables que contempla.

Según Zayas y Cabrera (2006), los modelos de liderazgo (ver tabla 1) han realizado un recorrido de menor a mayor peso con relación a estas dos variables. Primero aparece el liderazgo autocrático, que no permite ni la participación ni la toma de decisiones a los empleados en la era industrial. Segundo, se evoluciona en una dirección participativa, gracias a la influencia ejercida por las teorías de Elton Mayo (1933-1945), F. Roethlisberger y William Dickinson (1939), quienes investigan los factores personales y psicológicos de los empleados, permitiendo una apertura razonable a la participación. Elton Mayo ejerce gran influencia al recalcar que la moral del empleado depende, en gran medida, de la interpretación que este tenga de su función social. Tercero, se plantea en la cultura empresarial una dirección estratégica; según Draft (2006), este estilo define el rumbo de la

corporación y establece los criterios generales para la definición de los objetivos y el desarrollo de los procesos. Este modelo permite mayor participación de los empleados y posibilita que estén involucrados en la toma de decisiones. En un cuarto momento, se consolida el estilo de liderazgo relacional, con variantes como el liderazgo transaccional (Burns, 1978; Kertesz y Anduni, 1981), el transformacional (Burns, 1978; Bass, 1985), el trascendente (Kofman, 2018) y el resonante (Goleman, Boyatzis y McKee, 2002). Guerras y Navas (2007) se suman a esta argumentación al considerar que el peso del entorno en los cambios de estilo de liderazgo se explica cada vez más desde las teorías de contingencia.

Tabla 1. Cuadro cronológico y hermenéutico acerca de la aparición de los estilos de liderazgo

<b>Cronología y hermenéutica</b>						
Según Zayas y Cabrera.	Etapas de estilo de liderazgo.	Era industrial.	Años treinta en adelante.	Años cincuenta en adelante.	Años ochenta en adelante; siglo XXI.	
Según Zayas y Cabrera.	Concepto.	Liderazgo autárquico.	Dirección participativa.	Dirección estratégica.	Dirección relacional (transformacional, resonante, etc.).	
Según Guerras y Navas.	Etapas de la dirección estratégica.	Era industrial (siglo XIX-principios del XX).	Después de la Segunda Guerra Mundial (desde 1945).	Años sesenta.	Años setenta y ochenta.	Siglo XXI.
Según Guerras y Navas.	Concepto	Dirección de control.	Dirección por extrapolación.	Surge la disciplina de la dirección estratégica. Dirección por anticipación.	Dirección a través de respuestas rápidas y flexibles.	Dirección por sorpresas.

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la participación de los empleados, en 1975 la Comisión Europea define esta como “el conjunto de medios a disposición de los trabajadores para influir en las decisiones que les afectan” (p. 37). Entre los tipos de participación que plantea la Comisión se encuentran paradigmas opuestos: la contractual/conflictiva frente a la participación institucional/cooperativa, así como la flexible/negociada (europea actual legislada desde la década de los ochenta) frente a la impuesta/*ex lege*. Según Pons (2014), se trata de un debate comunitario cerrado desde un punto de vista legislativo:

Con la adopción de las tres Directivas [...], la Directiva marco 2002, la Directiva CEU 2009 y la Directiva SE 2001, [la Unión Europea] parece haber satisfecho la necesidad de atender o de resolver el imperativo democrático en el ámbito comunitario, o necesidad de que los trabajadores participen de alguna manera en los procesos de la toma de decisiones en las empresas para las que trabajan. (p. 633)

Con relación a la toma de decisiones de los empleados, estamos de acuerdo con Pons en cuanto a que “la doctrina ha hecho referencia a una participación débil versus una participación fuerte en función del mayor o menor grado de integración o de influencia de los trabajadores en la toma de decisiones en la empresa” (p. 243). Sin embargo, Pons afirma que actualmente se toma por participación débil, en lo que se refiere a los derechos del empleado, aquella relacionada con información y consulta, y a participación fuerte, la relacionada con derechos relativos a la participación interna. Hay que contar con otras herramientas tecnológicas que usan las empresas para la toma de decisiones además del factor humano, por ejemplo, el planteamiento de *Business intelligence* o la Inteligencia Competitiva (Arrieta y Azcarate, 2010), mediante el uso de *software* asociado que trabaje con *big data*, entre otras.

## **Modelo de Neohumanismo de sociabilidad avanzada (NHSA)**

Se destacan algunos estilos de liderazgo avanzados que permiten mayor participación del empleado en los procesos de mejora, así como cierta toma de decisiones por su parte, como sucede en el liderazgo transformacional (Burns, 1978, 2004; Bass, 1990), transaccional (Burns, 1978, Hollander, 1978) o el liderazgo resonante (Goleman, 1998; Goleman et ál., 2013). Estos estilos se destacan como idóneos para las empresas actuales, por el sentido de libertad y participación afincado en culturas empresariales que propenden por brindar condiciones de democracia y de derecho a la libertad de pensamiento en el entorno de trabajo, lo que, además, se ha comprobado, redundando en el éxito económico. Para que esto se haga realidad, es necesario, como se anotó anteriormente, que los empleados reciban una capacitación socioemocional por parte de profesionales (Goleman, 1995; Goleman, 2008), para que estén preparados para asumir la toma de decisiones importantes.

En la base de la filosofía de la empresa debe asegurarse que subyace un concepto sociocultural-antropológico del hombre, fundado en la dignidad humana y en el respeto a los derechos que el ser humano posee. Esto no está relacionado con brindar incentivos para que el empleado rinda más, se trata, en cambio, de respetarlo y valorarlo tomando en cuenta su dignidad, esto implica tratarlo de forma justa, ofreciéndole un sueldo e incentivos adecuados, así como valorar las capacidades de cada individuo para el trabajo que realiza, permitir su desarrollo personal, su progreso, su participación e involucramiento en la toma de decisiones para el bien de toda la empresa, de la cual forma parte y se beneficia, este sería el individuo del primer nivel. En el siguiente nivel se encuentra, por sus condiciones socioculturales-educativas, un individuo con competencias socioemocionales adecuadas para desenvolverse en el trabajo en equipo, preparado para pensar en el bien común de una agrupación y gestionar los conflictos que lleguen a presentarse. En el siguiente estrato se encuentra una persona que conoce sus



capacidades y ha desarrollado su potencial creativo para la búsqueda de soluciones, razón por la cual se le permite participar en los proyectos dirigidos a la mejora de la empresa. En la última capa nos encontramos con un sujeto que está capacitado para la toma de decisiones en consenso, así como de implicarse y corresponsabilizarse del progreso de la empresa. Estos cuatro niveles se expresan de manera gráfica a en la figura 1 que se muestra a continuación.



Figura 1. Representación del modelo de filosofía de la cultura empresarial neohumanismo de sociabilidad avanzada (NHSA)

Fuente: elaboración propia.

### **Cultura empresarial basada en la dignidad humana**

Cameron y Quinn (2011) otorgan un sentido funcional al término “cultura empresarial”. Para estos autores esta comprende “aquellos valores, supuestos, expectativas y definiciones que caracterizan a la organización y a sus miembros” (p. 30). Para Delfin y Acosta (2016) la cultura empresarial consiste en “cómo se realizan las cosas en cada organización, pues representan las ideologías que

prevalecen en la cabeza de las personas que la integran” (p. 190). Según estas autoras, el crecimiento económico, la cultura empresarial, el liderazgo, la gestión del conocimiento y la innovación son los elementos que constituyen el desarrollo empresarial para una Pyme.

El paradigma neohumanista que se replantea en esta disertación considera deseable que la dignidad humana sustente la base de esta cultura empresarial. Se trata de un sustrato conceptual antropológico sostenido por pensadores dispares en nacionalidad, planteamientos y perspectivas filosóficas o éticas a lo largo de la civilización occidental, entre los que se destacan Aristóteles, Cicerón, Giannozzo Manetti, Pico de la Mirandola, Juan Luis Vives, Fernán Pérez de Oliva, Kant, Schiller, Stuart Mill, Husserl y Martha Nussbaum.

La Declaración de los Derechos humanos (1948), documento que resguarda y protege los derechos básicos de las personas, consagra la dignidad como una cualidad del hombre. Pero ya desde la era industrial del siglo XIX se había iniciado la lucha, especialmente por parte de los sindicatos, para que se hiciesen efectivos los derechos y mejoraran las condiciones laborales de los trabajadores (horario de trabajo con un tope máximo de horas, derecho a jornada de descanso y vacaciones retribuidas, derecho a un comité de empresa, etc.). Asimismo, están contenidos estos y otros derechos humanos documentos emitidos por la Unión Europea, a saber, la Carta de Derechos fundamentales de la UE (2001, 2016) y la Constitución Europea (2004).

### **Competencia socioemocional y competencia cooperativa**

En 1995 Goleman divulgó el término “inteligencia emocional”, el cual había sido aportado antes por Salovey y Mayer (1990), para estos autores este concepto hace referencia a la “habilidad para percibir, valorar, expresar emociones con exactitud, la habilidad para acceder y/o generar que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional y la habilidad para

regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual” (p. 97). Howard Gardner (1995) estableció la teoría de las inteligencias múltiples en la que aisló un tipo de ellas, la llamada “inteligencia interpersonal”. Una década después, en 2006, Goleman difunde el concepto de “inteligencia social”, el cual se define respecto a tres cualidades: 1) capacidad de empatía; 2) saber cómo tratar a los demás; y 3) desplegar sensibilidad social respecto a las necesidades de otros. Anteriormente también se había acuñado una categoría afín llamada “habilidades sociales”, por parte de Argyle y Kendon (1967).

El trabajo cooperativo fue acuñado por D. W. Johnson, R. T. Johnson y Holubec (1999); según estos autores este tipo de trabajo cumple con cinco requisitos: 1) interdependencia entre los miembros; 2) asunción de responsabilidad individual y de grupal respecto a objetivos; 3) interacción estimuladora; 4) aprendizaje de prácticas interpersonales y grupales; y 4) evaluación grupal.

La unión de los componentes que implican la competencia socioemocional, sumada al trabajo cooperativo, da como resultado un modelo neohumanista de sociabilidad avanzada de los individuos. Estimamos que las corporaciones están preparadas para la implementación de este novedoso modelo, pues la evolución de los estilos de liderazgo apunta hacia un modelo de tales características. Este modelo, además, podría verse determinado por dos factores, referidos al alcance de la operatividad de los sujetos en las corporaciones, que exponemos a continuación.

### **Participación activa de los agentes en la mejora de los procesos de producción**

Para Báez (2011) los conceptos “formas participativas” aportan significados que incluyen una mayor participación, implicación o poder de decisión de los empleados en las compañías. Según Laheras (2004), en estos nuevos planteamientos sobresale el reto gerencial que significa implantar una gestión

participativa de los empleados (*empowerment*), que consiente en gestionar los conocimientos estos en los procesos de producción, con el fin de que contribuyan a su mejoría. Muñoz y Castro (2010) señalan “la participación como un mecanismo que permite a las personas involucrarse en procesos de toma de decisiones y fomenta, además, el sentido de pertenencia en su colectivo, para lo cual es condición *sine qua non* el empoderamiento” (p. 41). Ríos, Rayo y Ferrer (2010) plantean que el factor afectivo es determinante para el empoderamiento en estas cuatro dimensiones: significado, competencia, autodeterminación e impacto. Estos autores consideran que existe relación entre *empowerment* y compromiso (Chen, 2008; Krishna, 2006). Por su parte Fraguera et ál. (2011) subrayan la necesidad de implantar sistemas de gestión, pues

no basta con tener en cuenta solamente los parámetros económicos y de productividad. La satisfacción de los trabajadores, de los clientes y del entorno social en el que desarrolla sus actividades actuales exigencias en materia de seguridad y salud en el trabajo, de la calidad y medioambientales, deben de ocupar posiciones preponderantes y de mejora continua. (p. 44)

Además, de este modo se asegura una mayor eficiencia con respecto a la obtención de objetivos corporativos, a través de la delineación de una “cultura organizativa con calidad”. Para Fajardo (2018), la participación de los empleados coadyuva a la democratización de la corporación y a la mantenibilidad financiera y colectiva. Por ello, se estima que es un componente que resulta connatural a las actuales compañías, ya que se constituye en un propósito para todo negocio que esté comprometido con la responsabilidad social corporativa.

La participación de los agentes, fomentada por la cultura colectiva, es una pieza clave en los componentes que se presentan en este modelo neohumanista, puesto que, gracias a la experiencia participativa, el sentimiento de la utilidad del conocimiento desplegado, el trato mutuo democrático, la conciencia de la sostenibilidad y el fomento del compromiso, se hace posible una implicación que

lleva al empoderamiento como antesala a la asunción del poder de decisión, y la atribución de autoridad que se hace efectiva en el tema que abordamos en el siguiente apartado.

### **Toma de decisiones de los agentes**

La toma de decisiones se puede definir, según Hellriegel, Slocum y Woodman (1999), como un procedimiento de delimitación de problemas, compendio de datos, engendramiento de disyuntivas, así como la elección de una trayectoria ejecutiva y aplicada. En ese mismo orden de ideas, Espinosa (2016) entiende los procesos organizacionales como “procesos de toma de decisiones que interpretan problemas, distinguen alternativas y aplican soluciones” (p. 69). Este autor aborda los modelos de toma de decisiones en las organizaciones y realiza una clasificación a partir de una perspectiva epistemológica, como resultado encuentra dos tipologías, a saber, racionalistas y constructivistas. El tipo racionalista se subdivide en economicistas y procesuales; por su parte, el tipo constructivista se bifurca en interpretativistas y sistémicos. Sánchez-Pedraza, Gamboa y Díaz (2008) señalan que existen modelos de toma de decisiones en los que intervienen programas informáticos para resolver problemas complejos. En concreto, estos autores revisan de forma crítica una metodología llamada “enfoque sistemático de toma de decisiones bajo condiciones de incertidumbre”, en la que se armonizan una estructura explícita y una técnica cuantitativa de análisis.

De acuerdo con Castillo (2010), entre los empresarios exitosos sin estudios universitarios “hay consenso entre el papel preponderante que juegan los empleados en el desarrollo de un negocio” (p. 3). Según Pardo (2004), el estilo de dirección participativo enuncia la implicación de los trabajadores en la toma de decisiones. De esta manera, se estimula a la globalidad de los componentes a que discurren de manera estratégica. Esta autora explica que los agentes se comprometen en la calidad de su competencia, con tal de complacer al cliente y

optimizar la articulación de la organización. En definitiva, los directivos comparten con el resto de componentes de la corporación la mecánica de toma de decisiones. Sin embargo, esta toma se realiza bajo determinada coyuntura en cuanto a métodos de información, adiestramiento, retribución, atribución de autoridad, estilo directivo y cultura corporativa.

La toma de decisiones por parte de los agentes, favorecida por el *humus* cultural, es el último eslabón que fortifica el empoderamiento de los empleados y produce el efecto beneficioso del sentido de compromiso —derivado de actuar según el modelo neohumanista—, así como el aumento de calidad y optimización. Estos factores redundan en forma positiva sobre la imagen y en el rendimiento económico de la empresa, así como en la satisfacción y motivación intrínsecas del empleado.

La tabla 2 muestra los componentes del modelo y los subcomponentes que se derivan de cada uno.

Tabla 2. Componentes y subcomponentes del modelo neohumanista

<b>Cultura empresarial cuya base es la dignidad humana</b>
<i>Valores:</i> ¿qué valores con referencia al respeto y desarrollo de la dignidad del individuo componen la cultura empresarial?
<i>Expectativas de progreso:</i> ¿qué expectativas de progreso personal y material con referencia al respeto y desarrollo de la dignidad del individuo esperan los agentes?
<i>Identificación con definiciones ideológicas subyacentes:</i> ¿con qué definiciones ideológicas se identifican los agentes inmersos en la cultura empresarial, con relación al respeto y desarrollo de la dignidad del individuo?
<b>Competencia socioemocional y competencia cooperativa</b>
<i>Expresión y gestión emocional:</i> ¿los agentes en la empresa disponen de inteligencia emocional para expresar, identificar y gestionar las emociones a favor de los procesos de trabajo favorecida por la cultura empresarial?
<i>Empatía y proactividad social:</i> ¿los agentes en la empresa disponen de inteligencia social para mostrarse empáticos con otros, saber tratarlos y entender las necesidades que otros presenten fomentado en la cultura empresarial?
<i>Interdependencia:</i> ¿los agentes participan con competencia cooperativa, de modo que son interdependientes entre los miembros alentados por la cultura empresarial?
<i>Responsabilidad individual y compartida:</i> ¿los agentes asumen responsabilidad individual y grupal respecto a objetivos en un ambiente de interacción estimulante?
<i>Aprendizaje y evaluación grupal:</i> ¿los agentes aprenden de prácticas interpersonales, grupales y de aquellas producto de la evaluación grupal, estimulados por la cultura empresarial?
<b>Participación activa de los agentes</b>

<i>Mayor participación:</i> ¿supone la participación activa de los empleados una mayor participación, implicación y/o poder de decisión favorecida por la cultura empresarial?
<i>Empoderamiento:</i> ¿permite esta participación activa de los empleados su empoderamiento y el reflejo de este en la cultura empresarial?
<i>Gestión del conocimiento:</i> ¿alienta esta participación activa de los empleados el aprovechamiento de la gestión de conocimiento que aportan estos, gracias a una cultura empresarial consonante?
<i>Democratización y mantenibilidad:</i> ¿contribuye la participación activa estimulada por la cultura colectiva a la democratización de la corporación, así como a la mantenibilidad financiera y colectiva?
<b>Toma de decisiones activa de los agentes</b>
<i>Asunción de poder:</i> ¿se otorga capacidad de toma de decisiones a los agentes en los procesos de manera estratégica con apoyo de la cultura corporativa?
<i>Mayor compromiso y calidad:</i> ¿el hecho de que los agentes estén implicados en la toma de decisiones, alentados por la cultura colectiva, consigue un mayor compromiso en la calidad de los resultados, productos o servicios ofrecidos al cliente?
<i>Mayor compromiso y optimización:</i> ¿el hecho de que los empleados estén implicados en la toma de decisiones consigue un mayor compromiso con respecto a optimizar la articulación de la organización en consonancia con la cultura establecida?
<i>Atribución de autoridad:</i> ¿en qué medida se informa, se adiestra, se retribuye y se atribuye autoridad a los agentes, en sintonía con un estilo directivo adecuado (avanzado) dentro de un entorno en el que se retroalimentan estos valores mediante la cultura corporativa que comparten?

Fuente: elaboración propia (2021).

## Conclusiones

A nivel socioeconómico, el mundo globalizado se encuentra en un punto de inflexión en medio de la tercera era de la revolución industrial. Esto se evidencia en la reconversión de las empresas y la reconceptualización de los roles profesionales que conlleva la era tecnológica. Este cambio, sin duda, tendrá un efecto paralelo en los ámbitos legislativo, empresarial y educativo.

Después de realizar una exégesis cronológica de los estilos de liderazgo, apostamos para afrontar estos nuevos retos a través la propuesta de un modelo de liderazgo más avanzado teniendo en cuenta tanto la participación como el poder de decisión de los empleados. En este modelo, llamado *neohumanismo de sociabilidad avanzada*, se parte de tratar a los agentes con base en la naturaleza que les corresponde.

Este modelo promueve el respeto a la dignidad humana y los derechos de los trabajadores, alentando de este modo la cultura empresarial, en busca de alcanzar los mayores beneficios posibles para la vida de las personas y réditos económicos

para las empresas; toma en cuenta las dimensiones de competencia socioemocional y de competencia cooperativa del individuo y del sustrato cultural; y alienta la participación activa del empleado y la toma de decisiones proactiva por parte de este en la empresa.

La cultura empresarial, cuya base es la dignidad humana, se refleja aquí en varios aspectos: en los valores que se fomentan en la empresa entorno al respeto y desarrollo de las personas, en las posibilidades reales que procuran expectativas de progreso personal y material de los empleados.

Las competencias socioemocional y cooperativa de los agentes, favorecidas por la cultura empresarial, se componen de diferentes factores: capacidad de expresión y gestión emocional, empatía y proactividad social, interdependencia de los agentes, responsabilidad sentida como individual y colectiva, así como aprendizaje y evaluación grupal.

La intervención activa de los agentes se plasma en diversos elementos: aumento gradual de la participación, implicación empresarial y adquisición de poder de decisión, empoderamiento, aprovechamiento de la gestión del conocimiento de los individuos, así como mantenibilidad y democratización de la empresa y del colectivo.

La toma de decisiones activa por parte de los empleados cuenta con las siguientes características: asunción de poder de manera estratégica; mayor compromiso y calidad de productos, resultados y servicios ofrecidos; mayor empeño y optimización de la articulación de la empresa, así como atribución de autoridad al empleado.

La ventaja del modelo neohumanista consiste en que supone una implementación y transformación cultural, viable a través del liderazgo de los recursos humanos con que cuenta la empresa. Estos componentes y subcomponente inciden de manera positiva tanto en la imagen corporativa y la sostenibilidad económica y



del tejido empresarial, como sobre el motor más importante de los procesos: la satisfacción y motivación intrínseca del empleado. La eficacia de este paradigma se basa en que los individuos se sienten tratados dignamente, en una cultura colectiva que retroalimenta estas referencias, en la que pueden participar y decidir de forma plena, de este modo se desarrollan, al mismo tiempo, las dimensiones individual y colectiva de los sujetos. Todas estas características del modelo neohumanista hacen posible que las personas sientan que pertenecen a la corporación colectiva, que se consideren útiles y relevantes para aquella, y que la compongan, más allá de un vínculo legal, de forma proactiva y con pleno derecho.

## **Sobre la autora**

**Beatriz Peña-Acuña** cuenta con formación interdisciplinar (filología y periodismo). Doctorado interdisciplinar con mención en inglés y Premio Extraordinario. Vicedecana de Calidad, Estudiantes, Empleabilidad y Prácticas de la Facultad de Humanidades de la Universidad de Huelva, España. Profesora Titular. Las áreas de interés son los estilos de liderazgo, la didáctica, la innovación tecnológica y la educomunicación. Entre las publicaciones recientes se encuentran: *Innovación aplicada a la didáctica de la lengua y la literatura* (2020), “Flexibilidad de apps de cuentos de Realidad Aumentada” (2020), *Creatividad verbal* (2021), “Indagación cualitativa de experiencias educativas: ‘Transmedia: #elcontenidodelfuturo’ y ‘The Grammar Army’” (2021), “Validación del cuestionario acerca de actitudes lingüísticas hacia una lengua extranjera debido al uso de la app Papua” (2021), “Technology usage and performance in Pisa 2018 report” (2022). Ha recibido diversas menciones internacionales prestigiosas.

## **Referencias**

Argyle, M. y Kendon, A. (1967). The Experimental Analysis of Social Performance. *Advances in Experimental Social Psychology*, 3, 55-98.

- Aristóteles. (1988). *Política* (M. García, trad.). Editorial Gredos.
- Aristóteles. (1978). *De Anima*. Editorial Gredos. <https://bibliotecaalfayomega.com/wp-content/uploads/2020/03/Acerca-del-alma-Biblioteca-Cl%C3%A1sica-Gredos-Arist%C3%B3teles.pdf>
- Arrieta, J. y Azkarate, A. (2010). Definición y diseño de un modelo de Inteligencia Competitiva (IC) para mejorar el proceso de toma de decisiones estratégicas. *Proyética*, 3(6), 39-51. <https://doi.org/10.3917/proj.006.0039>
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (ONU). (1948). Resolución 217 A(III). *Carta internacional de los Derechos del hombre*. Naciones Unidas. [https://undocs.org/es/A/RES/217\(III\)](https://undocs.org/es/A/RES/217(III))
- Báez, J. (2011). La participación de los trabajadores en la empresa. El Caso de Irlanda. *CIRIEC-España, Revista de Economía pública, social y cooperativa*, (70), 127-148.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. Free Press.
- Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. Free Press.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Burns, J. (2004). *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*. Grove Press.
- Cameron, K. y Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (3.ª ed.). Jossey Bass.
- Castillo, M. (2010). Empresarios exitosos: cómo toman decisiones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(52), 548-569. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842010000400003&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842010000400003&lng=es&tlng=es)
- Chen, H. (2008). The Impacts of Empowerment on Organizational Commitment under a Changing Environment – Examining the Moderating Effects of Locus of Control and Perceived Psychological Contract Breach. *NTU Management Review*, 18(2), 1-26.
- Cicerón, M. (2015). *Sobre los deberes* (J. Guillén, trad.). Alianza editorial.
- Comisión Europea. (1975). *Libro verde sobre la participación de los trabajadores y la estructura de las sociedades de la Comunidad europea*. COM (75) 570. Unión Europea.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Cengage Learning editores.
- Delfín, F. y Acosta, M. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento y gestión*, (40), 186-202.
- Espinosa, C. (2016). ¿Cómo se toman las decisiones organizacionales? Una revisión clásica. *Sociológica*, 31(87), 43-78. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-01732016000100002&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-01732016000100002&lng=es&tlng=es)
- Fajardo, G. (2018). *Participación de los trabajadores en la empresa y sociedades laborales*. Tirant lo Blanch.

- Fraguela, J., Carral, L., Iglesias, G., Castro, A. y Rodríguez, M. (2011). La integración de los sistemas de gestión. Necesidad de una nueva cultura empresarial. *Dyna*, 78(167), 44-49. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0012-73532011000300005&lang=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0012-73532011000300005&lang=es)
- Gardner, H. (1995). *Inteligencias múltiples*. Paidós.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Editorial Kairos.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2006). *La inteligencia social. La nueva ciencia de las relaciones sociales*. Kairós.
- Goleman, D., Boyatzis R. y McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Plaza Janés.
- González, E. (2007). Una lectura actualizada de la ética aristotélica. La mirada de Martha Nussbaum. *Quaderns de Filosofia y Ciencia*, (37), 91-100.
- Guerra, L. y Navas, J. (2007). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Thompson Reuters-Civitas.
- Hellriegel, D., Slocum, J. y Woodman, R. (1999). *Comportamiento organizacional*. International Thomson Editores.
- Hollander, E. (1978). *Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationship*. Free Press.
- Husserl, E. (2001). *Natur und Geist* (M. Weiler, Ed.). Springer.
- Johnson, D., Johnson R. y Holubec, E. (1999). *El aprendizaje cooperativo en el aula* (G. Vitale, trad.). Editorial Paidós.
- Kant, I. (1999). *Hacia la paz perpetua*. Biblioteca Nueva.
- Kertész, R. y Induni, G. (1981). *Manual de Análisis Transaccional*. Conantal.
- Kofman, F. (2018). *The meaning revolution. The power of transcendent leadership*. Penguin House.
- Krishna, Y. (2006). *Psychological Empowerment and Organizational Commitment: An Empirical Study of Software Programmers in India*. <https://pdfcoffee.com/download/psychological-empowerment-and-commitment-rama-krishna-pdf-free.html>
- Lasheras, A. (2004). La participación de los trabajadores en la calidad total. Nuevos dispositivos disciplinarios de organización del trabajo. *REIS: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (106), 63-102.
- Manetti, G. (2000). *De dignitate et excellentia hominis libri IV*. Editrice Antenore.
- Mayo, G. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan Company.
- Mayo, G. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Harvard University Press.
- Mill, J. (1971). *Sobre la libertad* (J. Sainz, trad.). Aguilar.
- Mirandola, P. (2004). *Discurso sobre la dignidad del hombre*. UNAM.

- Moraliyska, M. (2021). Factors for the Future Work and their impact in European Economy and Labor Market. In M. Huseyin, H. Danis, E. Demir, y S. Vale (Eds.), *Eurasian Economic Perspectives. Proceedings of the 29th Eurasia Business and Economics Society Conference* (pp. 297-315). Springer.
- Muñoz, A. y Castro, E. (2010). Participación: una apuesta para cuidar de los que cuidan la salud. *Avances en Enfermería*, 28(1), 39-51
- Nussbaum, M. y Sen, A. (1993). *The quality of life*. Clarendon Press.
- Pardo, M. (2004). *La dirección participativa como elemento dinamizador en los cambios organizativos* [tesis doctoral, Universidad de Valencia].
- Parlamento Europeo. (2004). 2004/C 310/1. *Tratado por el que se establece la Constitución Europea*. Diario Oficial de la Unión Europea. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=OJ:C:2004:310:FULL&from=en>
- Parlamento Europeo. (2016). *Carta de Derechos Humanos Fundamentales de la UE*. Diario Oficial de la UE, DO C 202, 389-405. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=LEGISSUM%3A133501>
- Pérez, F. (1982). *Diálogo de la dignidad del hombre*. Editora nacional.
- Pons, M. (2014). *La participación de los trabajadores en la empresa en el marco social europeo* [Tesis doctoral, Universidad de Valencia].
- Ríos, M., Téllez, M. y Ferrer, J. (2010). El “empowerment” como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y administración*, (231), 103-125. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422010000200006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422010000200006&lng=es&tlng=es)
- Roethlisberger, F. y Dickson, W. (1939). *Management and The Worker: An Account of a Research Program Conducted by The Western Electric Company*. Harvard University Press.
- Salovey, P. y Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9(3), 185-211.
- Sánchez-Pedraza, R., Gamboa, O. y Díaz, J. (2008). Modelos empleados para la Toma de Decisiones en el Cuidado de la Salud. *Revista de Salud pública*, 10(1), 178-188.
- Schiller, F. (1985). *Sobre la gracia y la dignidad*. Icaria Editorial.
- Thyssen, M. (9th April, 2019). Opening speech. In European Commission (Presidency). High-Level Conference on the Future of Work. Brussels, Belgium. [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/SPEECH\\_19\\_2079](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/SPEECH_19_2079)
- Vives, J. (1988). *Diálogos, Fábula del hombre, Templo de las leyes* (J. Alcina, trad.). Planeta.
- Zayas, P. y Ferreiro, N. (2006). *Liderazgo empresarial*. Eumed. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1099/indice.htm>