



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

La influencia de las humanidades en el  
*management*: las habilidades transferibles en el  
gestor humanista

Clave: 201401645

Coordinador: María Olga Bocigas Solar

## **Resumen Ejecutivo**

Pese a proceder de mundos muy distintos, las humanidades y la gestión empresarial han estado siempre muy ligados el uno con el otro. Pese a que existen problemas latentes en el modo de enseñanza de la educación empresarial, tanto en las escuelas de negocio como en las facultades de las universidades, el pensamiento humanista se va abriendo hueco poco a poco en la gestión empresarial. En la actualidad, las compañías están experimentando fuertes cambios de manera continua debido a que los avances tecnológicos han empujado a que se aceleren fenómenos como la globalización o la digitalización. Ante esto, resulta de una necesidad imperiosa analizar si las habilidades proporcionadas por el pensamiento humanista en materia de gestión empresarial son capaces de adaptarse a los cambios, en beneficio de las organizaciones.

**Palabras clave:** Humanidades, gestión empresarial, habilidades transferibles, globalización, **No se encuentran entradas de índice.**digitalización

## **Abstract**

Despite coming from very different worlds, the humanities and business management have always been closely linked to each other. Although there are latent problems in the way business education is taught, both in business schools and in university faculties, humanist thinking is gradually opening up a gap through business management. Nowadays, companies are undergoing continuous strong changes due to technological advances that have pushed phenomena such as globalization or digitalization to accelerate. Given this, there is an urgent need to analyze whether the skills provided by humanist thinking in business management are able to adapt to change for the benefit of organizations.

**Key words:** Humanities, business management, soft skills, globalization, digitization

## Índice

1. Introducción .....	4
1.1 Propósito de la investigación.....	4
1.2 Justificación de la elección e importancia del tema .....	4
1.3 Objetivos del trabajo .....	6
1.4 Metodología .....	6
1.5 Estado de la cuestión.....	6
1.6 Estructura de trabajo.....	7
2. El <i>management</i> : concepto y contexto histórico.....	8
2.1 ¿Qué es el <i>management</i> ? .....	8
2.2 Evolución del <i>management</i> :el impacto de la Primera y Segunda Guerra Mundial.....	9
3. La presencia de las humanidades en el <i>management</i> .....	13
3.1 El regreso a los inicios: el resurgir del pensamiento humanístico.....	13
3.2 Humanidades en la educación empresarial .....	14
3.3 Habilidades de los managers humanistas .....	16
3.4 Rasgos del liderazgo humanista .....	17
4. La gestión humanista frente a tiempos de incertidumbre.....	19
4.1 La revolución digital y la globalización: impacto en las empresas .....	19
4.1.1 La revolución digital .....	19
4.1.2 La globalización .....	20
4.2 Las habilidades transferibles .....	22
4.3 Las habilidades transferibles en el <i>management</i> .....	23
4.4 Las habilidades transferibles en el gestor humanista .....	24
4.4.1 Autogestión .....	24
4.4.2 Comunicación.....	25
4.4.3 Resolución de problemas .....	26
4.4.4 Pensamiento crítico .....	27

4.5 La importancia de las habilidades transferibles en las compañías y su capacidad para crear valor.....	29
5. Conclusiones .....	31
6. Bibliografía .....	34

## 1. Introducción

### 1.1 Propósito de la investigación

El propósito de esta investigación consiste determinar la influencia que tienen las humanidades en los managers a la hora de gestionar una empresa. Para poder llevar a cabo esta investigación se empezará analizando la situación de los mercados para evaluar la demanda de humanidades en las compañías en cuanto a su gestión. Para complementar el análisis se optará por descomponer el *management* por partes, empezando por la raíz, es decir, las facultades de gestión empresarial y las escuelas de negocio. Posteriormente, por medio de un estudio se tratará de determinar cuáles son los rasgos principales que caracterizan al gestor humanista. Tras la determinación de dichas habilidades, se tratará de averiguar si tienen cabida dentro de la compañía.

Una vez analizada la influencia directa de las humanidades en el *management*, se pasará a evaluar el impacto de la globalización y de la revolución digital en la empresa. A través de este análisis se determinarán cuáles han sido los principales cambios que han sufrido las compañías tanto a nivel operativo como de mercados para posteriormente evaluar si la gestión humanística es la que mejor se adapta a dichos fenómenos.

El fin último, será tratar de analizar si la gestión humanista es la que mejor se adapta a dichos fenómenos para poder determinar, en caso afirmativo, las habilidades a desarrollar por parte del gestor. Por otro lado, esta parte de lo que trata es de demostrar si las habilidades que el gestor adquiere a través de los estudios humanistas son directamente responsables de los posibles beneficios de las compañías y si provocan un aumento de valor del propio gestor.

### 1.2 Justificación de la elección e importancia del tema

El tema propuesto me parece que es un tema de gran importancia en la actualidad. Pese a que *a priori* no lo parezca, la realidad es que se está produciendo un cambio de inercia total respecto a la visión que se tiene de las humanidades en el mundo empresarial. Cada vez es más habitual la presencia de estudiantes de humanidades en los cargos más relevantes de algunas de las compañías de mayor tamaño del mundo. Pese a que esta formación no sea la única que le haya hecho llegar hasta esos puestos, no se le debe restar importancia. Al encontrarnos en un mundo cada vez más globalizado hay virtudes como la empatía, la creatividad o el pensamiento crítico que las compañías valoran cada vez

más. Durante los últimos 50 años los estudios humanistas se han visto relegados a un segundo plano, entregándole todo el protagonismo a las disciplinas CTIM, que son la ciencia, la tecnología, la ingeniería y las matemáticas.

En la actualidad, la sociedad en la que vivimos es una sociedad frustrada. Esto es así ya que en su gran mayoría es incapaz de ver más allá de lo que tiene delante. Personalmente pienso que se promociona en exceso el uso de la lógica y no tanto el pensamiento crítico o las habilidades comunicativas. Otra de las falsas concepciones que tenemos como sociedad, debido a como está estructurado nuestro sistema educativo, es la idea de que las carreras universitarias tecnológicas o financieras son incompatibles con un grado en humanidades. Personalmente, pienso que es inadmisibile que dicha posibilidad casi ni se ofrezca.

Al estar a escasos meses de iniciar una nueva etapa en mi vida y, más concretamente, mi entrada en el mundo laboral, decidí interesarme cada vez más por la gestión empresarial a nivel dirección. A raíz de eso, fui descubriendo innumerables ejemplos de compañías tecnológicas como las de Silicon Valley que proponían nuevas formas de gestión, y en concreto la gestión del capital humano. Lo que hace un tiempo parecía una simple casualidad está pasando a convertirse en algo cada vez más común. Pese a mi corta experiencia laboral, unos meses me bastaron para darme cuenta de que es necesario fomentar las habilidades humanistas dentro de la gestión empresarial y la única manera de lograr esto es tratar de que la gente pierda el miedo al estudio de las humanidades. A pesar de que la concepción que se tenía anteriormente de las carreras de humanidades es que eran un pozo sin salida, la realidad es que hoy en día la sociedad es consciente de que también aportan una serie de habilidades prácticas que te van a ayudar a optimizar tus acciones en los niveles superiores de la gestión empresarial. Mientras que las habilidades técnicas las puedes aprender en cualquier lado de una manera rápida debido a su fuerte especialización, las habilidades humanistas son dinámicas y aplicables a cualquier sector e industria.

Desde mi punto de vista, la gestión empresarial es uno de los mejores escaparates para mostrar la compatibilidad y el dinamismo de las humanidades. El motivo por el que decidí elegir este tema para llevar a cabo mi investigación es que entiendo que es necesario romper las barreras entre ambos mundos y que algo que se ve como una anormalidad, es decir la combinación de las humanidades con la gestión empresarial, se convierta en lo habitual.

### 1.3 Objetivos del trabajo

Los objetivos de este trabajo de investigación son dos. En primer lugar, trataremos de analizar la influencia directa de las humanidades en el *management*. Por ello, la primera parte del trabajo tendrá un objetivo más descriptivo de análisis más teórico ya que trataremos de determinar las habilidades del gestor humanista y la manera en la que impacta en la gestión empresarial. El segundo objetivo del trabajo será analizar si la gestión humanista es la opción que mejor se adapta a los fenómenos de la globalización y la revolución digital. Posteriormente, estudiaremos cuáles son las habilidades que deberá desarrollar el gestor humanista y su capacidad para generar valor para la empresa.

### 1.4 Metodología

En primer lugar, para agrupar información para el correcto desarrollo de mi investigación recurriré a bases de datos de las empresas de estudio más relevantes. Además, revisaré las bibliotecas virtuales de las consultoras más importantes en búsqueda de estudios de gestión empresarial.

Por otro lado, el tema de mi investigación ha sido objeto de estudio por parte de un gran número de autores. Es por ello que trataré de buscar tesis al respecto y artículos tanto de prensa relacionados. De esta manera lograré empaparme sobre un tema que en su gran parte analiza un mundo prácticamente desconocido por mi parte.

A parte de investigaciones de otros autores, trataremos de recabar información de papeles académicos que podremos obtener de las fuentes más importantes como Google Scholar, la Biblioteca de la Universidad de Comillas o Dialnet.

### 1.5 Estado de la cuestión

La influencia de las humanidades en la gestión empresarial es un tema de discusión que cada vez está más presente. Sin embargo, se tiene muy poca información, por no decir ninguna respecto a su mejor adaptación a los fenómenos que están ocurriendo en los últimos tiempos.

Pese a que sí que se ha discutido la compatibilidad entre las humanidades y el *management*, las conversaciones siempre tienen un carácter más genérico que el que nosotros pretendemos analizar en el segundo de nuestros objetivos.

### 1.6 Estructura de trabajo

Pese a que los objetivos del trabajo son dos, el trabajo lo estructuraremos en varias partes diferenciadas.

En primer lugar, realizaremos una descripción más generalizada del concepto de *management*. Posteriormente analizaremos el contexto histórico de la gestión empresarial mediante el análisis del impacto de la Primera Guerra Mundial y la Segunda Guerra Mundial en las formas de gestión de las organizaciones y de cómo todos estos eventos han ayudado a formar la concepción que tenemos en la actualidad de la gestión empresarial.

La segunda parte de la investigación tratará de elaborar un análisis más descriptivo sobre la influencia directa de las humanidades en el *management*. Una vez hayamos analizado la presencia de las humanidades en la gestión empresarial procederemos a analizar la concepción de gestión empresarial que promocionan en universidades y escuelas de negocio para poder contrastarlo posteriormente con las aportaciones de la gestión humanista. Para acabar esta parte, mediante la búsqueda de obras y publicaciones de otros autores, trataremos de resumir cuáles son las habilidades más importantes dentro de la gestión humanista y los rasgos del liderazgo asociado a dicha gestión.

En la tercera parte del trabajo pasaremos a desarrollar uno de los dos objetivos del trabajo. En primer lugar, analizaremos qué son los fenómenos de la digitalización y la globalización y trataremos de calcular tanto su impacto como su alcance dentro de las empresas. Una vez hayamos determinado el impacto que podría tener en las compañías, realizaremos un estudio a través del cual trataremos de averiguar cuáles son las habilidades que mejor se adaptan a dichos fenómenos y si de alguna manera esta relacionado con la gestión humanista. Una vez determinadas dichas habilidades desarrollaremos las que resulten más relevantes para el desarrollo de los objetivos de nuestra investigación. Para acabar, trataremos de analizar el final de nuestro segundo objetivo. Para ello trataremos de recabar los suficientes datos que demuestren si dichas



habilidades tienen un impacto directo y positivo tanto en la compañía como en el propio gestor.

## 2. El *management*: concepto y contexto histórico

### 2.1 ¿Qué es el *management*?

La primera idea que se nos viene a la mente cuando nos preguntamos qué es el *management* es que son una serie de herramientas que te enseñan en las escuelas de negocios. Dentro de una empresa son de gran importancia, igual que lo son los termómetros para los médicos o los libros de texto para los profesores. Sin embargo, lo que la historia del *management* nos ha enseñado es que está compuesto por una serie de principios esenciales (Drucker, 1988).

La idea principal es que el *management* se encarga de la organización de las personas. A través del mismo lo que buscamos es la organización de las personas de tal manera que puedan actuar conjuntamente, haciendo que sus virtudes sean efectivas y logrando que sus debilidades sean irrelevantes. En la actualidad, la gran mayoría de la población trabajadora pertenece a alguna institución, independientemente de su tamaño o de los fines de la misma. Por ello nuestra capacidad para contribuir no solo depende de nuestras habilidades, empeño y esfuerzo sino que también hay una dependencia directa del *management* de la empresa en la que trabajamos (Drucker, 1988).

El *management* tiene un fuerte arraigo en la cultura de la propia sociedad puesto que su función principal es la integración de personas dentro de una misma organización. Pese a que el objetivo y lo que hace el *management* es siempre lo mismo, en países como Gran Bretaña, Estados Unidos o Japón podrá ser muy distinto el cómo lo llevan a cabo. Por ello, una de las cosas en las que se tienen que apoyar los managers es en la propia tradición y cultura de su país para establecerlo como una base sobre la que seguir construyendo. Uno de los motivos por los que se puede explicar la diferencia entre la prosperidad económica de Japón y el atraso de la India sería que los managers japoneses supieron adoptar conceptos de *management* obtenidos de su propia cultura sobre los cuales empezar a crecer (Drucker, 1988).

Los objetivos de cada empresa deben de ser claros y comunes a todos los trabajadores. Por ello, tiene que intentar transmitir su visión mediante la frecuente reafirmación de sus metas. La empresa se encarga de localizar, analizar y establecer los objetivos comunes de tal manera que comprometan a todos sus miembros ya que sin ese compromiso no puede

existir la empresa. También es una labor del *management* de una empresa promover el desarrollo y el crecimiento de todos sus componentes teniendo en cuenta el cambio y la evolución de sus distintas necesidades. Es por eso que se dice que la empresa está en constante movimiento en relación a su evolución y desarrollo. Por lo tanto, una empresa no solo es una institución que instruye a sus miembros sino que a la vez aprende (Drucker, 1988).

Independientemente de la especialidad que tenga cada empresa, todas están compuestas por trabajadores con distintas capacidades y diferentes labores dentro de la misma. A raíz de lo mencionado anteriormente, es necesario que las empresas establezcan unas bases muy fortalecidas en materia de comunicación interna y responsabilidad personal. Cada uno de los integrantes de la empresa debe analizar qué es lo que quiere lograr y asegurarse que el resto de compañeros son conscientes de ello y lo comprenden. Todos y cada uno de los trabajadores deben saber qué es lo que esperan de los demás y asegurarse que ellos lo saben. La actuación del *management* y su impacto en la empresa no debe medirse en función de los resultados financieros ni el aumento de la producción. Una manera de medir la vida de una empresa sería a través de los resultados financieros, la innovación tecnológica, el desarrollo del personal y la calidad de sus productos. Por ello, podemos decir que una empresa es como un ser humano. Al igual que utilizamos una serie de parámetros para medir la salud o la actividad de una persona, debemos incluir la "performance" en la empresa y en el *management* de la misma y tenerla en cuenta a la hora de valorar (Drucker, 1988).

Por último, el objetivo principal de cualquier empresa es buscar la satisfacción de sus clientes, al igual que el objetivo de un hospital es que sus pacientes estén sanos. Acerca del *management* se podrían dar muchísimas más ideas pero con la que deberíamos quedarnos es que es una herramienta que se debe adquirir y posteriormente utilizar dentro de la empresa (Drucker, 1988).

## 2.2 Evolución del *management*: el impacto de la Primera y Segunda Guerra Mundial

Es difícil pensar en una institución que haya surgido de manera tan rápida o que haya tenido un impacto tan importante en la historia de la humanidad como el *management*. Pese a que su vida consta de apenas 150 años, ha provocado fuertes cambios tanto en la

estructura social como económica de los países más importantes del mundo (Drucker, 1988).

Pese a su gran evolución con el paso de los años, el objetivo del *management* no ha cambiado: lograr que de una manera conjunta las personas tengan la capacidad de llevar a cabo una acción con unos objetivos y unos valores establecidos, la estructura correcta y su continua enseñanza y desarrollo para alcanzar dichos objetivos. Pesa a que el objetivo del mismo no ha cambiado, si que lo ha hecho la propia tarea debido a que la eficacia del *management* ha transformado la fuerza del trabajo de una mano de obra puramente obrera a una mano de obra altamente cualificada (Drucker, 1988).

Hace 100 años, cuando las personas estaban empezando a descubrir el fenómeno del management, las actividades principales a través de las cuales se ganaba la gente la vida en los países más desarrollados eran tres: servicios domésticos, trabajos agrícolas y empleos en las industrias manufactureras. Los servidores domésticos comprendían un grupo muy numerosos en países como Estados Unidos y Gran Bretaña. En el caso de los agricultores, la mitad de la población trabajadora pertenecía a este grupo en la mayoría de países desarrollados. Por último, los empleos en fábricas de industrias manufactureras fue en aumento con gran velocidad durante la siguiente década, llegando a comprender el 40% de la población trabajadora en países como Estados Unidos (Drucker, 1988).

Hoy en día los servicios domésticos se encuentran bajo mínimos. Los agricultores han pasado a representar únicamente el 3% de la población trabajadora. Pese a este porcentaje tan bajo, la producción se ha visto multiplicada por cuatro o cinco veces la de hace 100 años. Pese a que lo hace con menor velocidad, el empleo en las fábricas sigue en un progresivo descenso pese al aumento de la producción. En la actualidad, el grupo individual más numeroso es el de “managers y profesionales” el cual comprende un tercio del total del censo... Y el conocimiento, a su vez -en lugar de los ladrillos y el mortero- se ha convertido en el centro de la inversión de capital. Japón invierte la cifra récord del 8% de su PNB en plantas industriales y equipo. Pero Japón Invierte al menos el doble en educación, en escuelas para los niños y para los jóvenes, en el adiestramiento e instrucción de adultos (muchas veces en las mismas empresas que los emplean), y Estados Unidos destina una proporción aun mayor -alrededor del 20%- de un mucho mayor PNB a educación y adiestramiento (Drucker, 1988).

El agente principal por el que se produjo tal transformación fue el *management*. Por primera vez en la historia había un gran número de personas con una importante preparación y conocimiento a disposición de las compañías para la llevar a cabo un trabajo productivo. Con anterioridad, ninguna sociedad había sido capaz de juntar a un número de personas con distintas habilidades para la consecución de un fin común.

En el siglo dieciocho, la referencia en el ámbito intelectual era China. Los intelectuales de occidente envidiaban el hecho de que emplearan más personas con estudios superiores que en toda Europa, que en esa época eran unos 20.000 profesionales. En la actualidad, un claro ejemplo de la evolución que ha experimentado la sociedad en el último siglo sería Estados Unidos. Durante el último año se han graduado un total de 4,5 millones de estudiantes (.....). Sin embargo, debido a la situación actual, la gran mayoría tienen grandes dificultades para la obtención de un empleo acorde a sus conocimientos. Por lo tanto, lo que permite que obtengan un empleo es el *management*.

Una de las características principales del conocimiento avanzado es su fuerte especialización. Por ello, en una empresa moderna, en su cadena de negocio podemos encontrar trabajadores altamente cualificados y con conocimientos de distintos campos. Pese a tener distintos conocimientos trabajan por un proyecto común y eso es gracias a la dirección del *management*.

Era imposible para aquellos empresarios de principios de siglo veinte pronosticar los avances en la actualidad y el desarrollo de las grandes empresas. Esto no se debe tanto a una falta de previsión sino a que no existían precedentes similares que pudieran dar a entender la aparición de un fenómeno tan importante.

En esa época se estaban empezando a formar los primeros bancos modernos, fábricas de acero y grandes almacenes. El modelo de dirección utilizado en aquel momento era el de mando y control, tomando como referencia el que se utilizaba en el ejército ya que era la única organización permanente que existía a principios de siglo. Este modelo se basaba en que arriba había muy pocos dando órdenes y abajo muchos preparados para obedecerlas. Pese a su longevidad, con la aparición del conocimiento especializado se fue flexibilizando. Sin embargo, lo que más impacto a la economía y a al mundo de la empresa en general en ese momento fue la aplicación del *management* al trabajo manual. A través del adiestramiento se revolucionó la economía internacional ya que se consiguió que empresas de países pequeños pudieran competir de manera efectiva con el resto de países

pese a tener salarios más bajos. Debido a la Primera Guerra Mundial, muchos de aquellos trabajadores preindustriales sin cualificación tuvieron que acelerar su proceso de transformación para poder convertirse en trabajadores productivos.

Para poder lograr satisfacer dichas necesidades, algunas de las potencias más importantes tales como Reino Unido y Estados Unidos, empezaron a aplicar los principios del “*scientific management*” del economista norteamericano Frederick Taylor. El objetivo principal de dicho estudio era el adiestramiento de los trabajadores a gran escala. Lo que se hacía era dividir las distintas operaciones en tareas con poca especialización. Dicho modelo fue adoptado posteriormente por los japoneses durante la Segunda Guerra Mundial.

Durante las dos primeras décadas del siglo XX, el *management* empezó a ser aplicado en distintos aspectos de la actividad de fabricación. Esto provocó que elementos de la empresa como la contabilidad pasara de ser una simple tenencia de libros a que hubiera un análisis y control sobre los mismos. Por otro lado, el marketing evolucionó en relación a materias de distribución y ventas.

A partir de 1930, algunos de los pioneros del *management* empezaron a poner en duda la distribución de la organización en la actividad de fabricación. Se llegó a la conclusión de que el método utilizado hasta el momento era simplemente un arreglo a corto plazo y que habían más posibilidades que dieran lugar a una mayor optimización de los recursos humanos. Todo ello dio lugar a la automatización del proceso de fabricación y a la organización de los recursos humanos basándose en la información. Todas estas innovaciones supusieron la aplicación de los conocimientos al propio trabajo, sin basarse en conjeturas. Por ello, Frederick Taylor paso de hablar de trabajo duro al concepto de trabajo inteligente.

Después de la Segunda Guerra Mundial se empezó a apreciar que el *management* no solo se refería al que ocurre en una empresa sino que incluye al esfuerzo humano en general y a la optimización del mismo mediante la organización de las personas con diferentes cualidades y conocimientos técnicos. Por lo tanto, esto mismo puedes ser aplicado en la organización de hospitales, universidades, organizaciones sociales, etc. Pese a las diferencias entre los managers “*for profit*” de una empresa y los “*non profit*” de instituciones del tercer sector como las mencionadas anteriormente, una gran mayoría de sus responsabilidades son similares, tanto en materia de organización de personas como

en el análisis de resultados y actuaciones. Pese a todos los avances, el conocimiento del *management* era incompleto, al igual que sigue siéndolo hoy en día. Sin embargo, estos avances en el *management* fueron el fundamento de la posterior expansión económica de mitad del siglo veinte.

### 3. La presencia de las humanidades en el *management*

En este apartado nos centraremos en estudiar por un lado la presencia de las humanidades en la educación empresarial para más adelante analizar los rasgos que mejor definen al gestor humanista y la manera en la que afectan tanto a la propia organización como a los trabajadores.

#### 3.1 El regreso a los inicios: el resurgir del pensamiento humanístico

A lo largo de los últimos 50 años, el perfil de trabajador que han buscado las organizaciones ha ido variando en función de las exigencias del mercado y de lo que las situaciones han ido requiriendo en cada momento. La tecnología ya no es un mundo desconocido sino que se trata de algo cada vez más presente en nuestras vidas y manejable. Esto lo que provoca es que las exigencias del mercado cambien. Una de las habilidades del trabajador que se ha visto prácticamente desaparecida ha sido el pensamiento crítico. En la actualidad, ya no basta con saber cosas sino que es necesario saber llevarlas a cabo y entender el motivo por el que deben de ser realizadas. Una cosa que cada vez valoran más las compañías es que los estudiantes de humanidades son retados a enfrentarse a problemas de un carácter más genérico y abstracto. Tiene la capacidad para abstraerse de ciertas situaciones y anticiparse a situaciones que aún están por venir. Debido a las exigencias del mercado, la realidad es que hoy en día es más óptimo para una compañía tener un gestor con una amplia preparación humanística ya que la parte técnica es algo que se podría aprender en un periodo más breve. El pensamiento humanístico no se limita a conocer el contenido de un título sino que trata de que identifiques un problema, localices las fuentes a través de las cuales te vas a apoyar para la resolución del mismo y que seas capaz de defender tu postura tanto oralmente como por escrito. Las empresas son cada vez más conscientes de que es necesario reunir un grupo de trabajadores de una amplia diversidad y que incluya tanto el pensamiento numérico y lógico como el pensamiento creativo, emocional y artístico. A medida que nuestros conocimientos sobre la tecnología son mayores, provoca que el manejo de la

misma sea más sencillo y accesible para todos. Puesto que su uso se ha vuelto más intuitivo, las empresas se han dado cuenta de que es necesario que se complemente con un pensamiento humanístico. Damon Horowitz fue en su día el responsable de ingeniería de Google, una de las compañías tecnológicas del mundo se dio cuenta de este fenómeno y decidió cursar un doctorado en Filosofía. En una de sus charlas TED dijo:

“Soy mejor tecnólogo ahora que antes de estudiar Filosofía porque mi sensibilidad humanística ha evolucionado. Ya no veo solo el mundo a través de los ojos de una máquina para reducir toda realidad a fundamentos lógicos. Ya no doy por hecho que las máquinas pueden solucionar cualquier problema de las personas. En su lugar pretendo que la tecnología facilite a éstas la búsqueda de una solución”. (Horowitz, 2011)

### 3.2 Humanidades en la educación empresarial

A la hora de analizar la presencia de las humanidades en el *management* de una empresa es necesario empezar por estudiar la base. Durante la última década se ha empezado a poner en duda la estructura y el contenido de lo que se enseña en las Escuelas de Negocio y en las facultades de Empresariales de las universidades. La realidad es que en la actualidad estamos ante una pequeña crisis puesto que hay una clara desestructuración de valores en las prácticas de liderazgo. Por ello, distintos autores de renombre han reclamado la necesidad de que se potencie una educación más humanista en todas las escuelas. Respecto a este tema, Yash Gupta, el decano de la Carey Business School, estableció que de algún modo la crisis podría ayudar a la gente ya que le empujaría a cuestionarse la ortodoxia (Rey, 2012).

Los problemas y desafíos que se plantean en la actualidad son cada vez más complejos y multidisciplinares por lo que la educación empresarial debe de buscar soluciones ajenas al *management*. Sin cambiar las bases en áreas como el marketing o las finanzas, es necesario que los directivos deben complementarlo y enriquecerse de perspectivas distintas como la que aportan las humanidades. En la actualidad, y especialmente en los últimos años con la revolución digital, las empresas están empezando a buscar a la hora de contratar nuevos empleados y directivos habilidades distintas y diferenciadoras que en la gran mayoría de las Escuelas de Negocios no enseñan ya que no aparecen en el modelo clásico de enseñanza. Por lo tanto, esta nueva demanda de diferentes cualidades hace que

debamos plantearnos la idea de reestructurar el modo en que se enfoca la educación empresarial.

Una vez descubierto el problema y habiendo determinado una posible solución como el rediseño de la educación empresarial, se debe establecer cuánto peso debe de tomar cada una de las áreas de enseñanza. Respecto a esta posible solución, Srikant M. Datar y David A. Garvin avisan de que es necesario que las Escuelas de Negocio reconsideren los conceptos y teorías que enseñan y la estructura que utilizan para hacerlo ya que deben de quitar tanto peso a la adquisición de conocimientos y técnicas y dárselo al desarrollo de valores, creencias y actitudes. Por otro lado, Amos Shapira, CEO de Cellcom (2011), añade que la habilidad más importante que uno debe de desarrollar es cómo estudiar y analizar las cosas, la cual se obtiene a través de una buena formación en filosofía e historia.

Viendo cuáles son los perfiles que se buscan en las distintas empresas, se confirma que en la actualidad no es suficiente el “Saber” o el “Saber hacer” sino que además es necesario complementarlo con el “Saber ser”. Tanto las Facultades de Empresariales de las universidades como las Escuelas de Negocio deben de reinventarse por medio de una profunda especialización. El problema de esto es que dichas escuelas poseen un margen de diferenciación muy pequeño para ofrecer programas mejores o infraestructuras tecnológicamente más avanzadas. Por ello, una posible solución pasaría por ofrecer proposiciones innovadoras en materia de educación que empujen la creación de una identidad nueva y singular. Lo que se busca al formar directivos con unas características más humanistas es que puedan contribuir haciendo cosas distintas y no intentando hacer mejor que nadie lo que pueden hacer todos (Rey, 2012).

A lo largo de la historia, especialmente la más reciente, siempre ha habido cierta desconfianza entre las humanidades y el mundo de la empresa. En el caso de las humanidades, sienten cierta desconfianza por el mundo empresarial y, por otro lado, de alguna manera son despreciadas por el mismo. Parte de la doctrina de las humanidades rechaza la idea de “humanizar los negocios” por el hecho de que piensan que supondría un riesgo de “ensuciarlas”. Por otro lado, desde el punto de vista de algunas de las escuelas de negocios, opinan que las humanidades podrían suponer una distracción y la configuración de directivos de características más “blandas” (Rey, 2012).



Muchos de los beneficios que la educación empresarial puede obtener de las humanidades son, entre otros, el desarrollo del pensamiento crítico, potenciar la capacidad de imaginación, la introducción de flexibilidad en los modelos de liderazgo y gobernanza y la estimulación de la capacidad de observación y empatía. Las humanidades no deben funcionar como un simple ornamento en las escuelas de negocio, ni como una herramienta para complementar la formación de los profesionales, sino que debe de tener una función sustantiva en los mismos (Lozano, 2017).

### 3.3 Habilidades de los managers humanistas

Las personas que se han formado en las humanidades han aprendido a trabajar con conceptos de gran tamaño y a aplicar nuevas maneras de análisis a la hora de enfrentarse a problemas que son difíciles de valorar a través de las vías más convencionales. Por ello, en el siguiente apartado vamos a analizar algunas de las habilidades que las artes liberales pueden aportar a la formación directiva (Golsby-Smith, 2011).

En primer lugar, la gestión de la complejidad y de la ambigüedad es una habilidad que debe de estar presente en todo gestor. Sin embargo, muchas veces las empresas carecen de la capacidad de entender los problemas de tal manera que sean capaces de pararlos antes de que aparezcan. Esto es así ya que en ocasiones están tan centrados en tareas más inmediatas que son incapaces de apreciar las señales de aviso. Por ello, una visión humanista ayuda al gestor a detectar amenazas a partir de indicadores ambiguos ya que le aporta la habilidad para huir del cortoplacismo.

Por otro lado, los humanistas son instruidos para ser creativos y para tener la capacidad para liderar equipos y grupos creativos. Para poder adquirir la aptitud para “pensar fuera de la caja” necesitamos que la creatividad innata de las personas sea liberada.

Respecto a las habilidades de comunicación, aquellas personas que se han graduado en las artes liberales han sido adiestradas especialmente en labores de escritura y presentación oral. El desarrollo de la escritura y la oratoria (fomentado por la historia, literatura, filosofía y retórica) permite al poseedor de dichas habilidades la capacidad para elaborar argumentos persuasivos. A su vez, el estudio de la historia es fundamental a la hora de entender los mercados y de tener una visión más amplia sobre el comportamiento y sus distintas competencias.

Por último, todo gestor debe de saber empatizar tanto con el empleado como con el consumidor. Las encuestas nos son suficientes a la hora de entender a los empleados y consumidores ya que únicamente reflejan aspectos superficiales. La psicología y la observación son habilidades que ayudan al gestor a ponerse en la piel de sus empleados para poder entender cuales son sus preocupaciones y sus necesidades.

### 3.4 Rasgos del liderazgo humanista

En la actualidad, es una realidad que las organizaciones cada vez más necesitan líderes humanistas y abiertos que rompan con los moldes que se habían visto hasta el momento. Siempre se nos han descrito los líderes como figura capaz de empujar al equipo el solo y con habilidades sobrenaturales. Además, los atributos que siempre se han ensalzado a este tipo de líderes son aquellos que siempre han estado mucho más relacionados con la idea de competir que con la de colaborar. Por ello, cuando entramos a analizar el perfil de un humanista podemos apreciar los distintos rasgos que le deben de caracterizar y a su vez vemos como dicho perfil podría ser una mejor solución tanto para los problemas a los que se enfrentan en la actualidad las organizaciones como para los que se avecinan a corto y medio plazo (Rey, 2013).

En primer lugar, el líder humanista tiene como una de sus características principales la subsidiariedad. Con esta idea a lo que nos referimos es que únicamente interviene cuando hace realmente falta puesto que con anterioridad se ha desplegado un sistema de dirección que funciona con cierta autonomía y que no es tan dependiente de su líder como antes. En ocasiones podríamos llegar a dudar de si realmente está en algún momento presente. Sin embargo, su rol ha cambiado ya que se huye de la concepción de líder que se tenía en el pasado y lo que busca es crear un ambiente en el que la gente se encuentre en un entorno de gestión colaborativa y no de competición constante. Además, la intención del líder humanista es que la gente llegue a sentirse co-responsable de lo que hace en la organización de tal manera que sus motivaciones respecto a las mismas no se limiten a evitar una llamada al despacho del director sino que vayan más allá y genere un sentimiento de inclusión en la organización (Rey, 2013).

Otro rasgo que caracteriza en todo momento al liderazgo humanista es la sensibilidad. Una frase que siempre hemos oído es que “la virtud está en los detalles”. Dicha frase cobra mucha importancia en este sentido ya que en dichos detalles es donde se pone a

prueba al líder. Una idea que se olvida a veces y que hemos mencionado anteriormente es que la dirección de una organización debe ponerse en la piel de sus trabajadores a la hora de obrar. La empatía y la sensibilidad son atributos que están presentes en todo líder humanista. Sin embargo, dicha sensibilidad o empatía no debe de confundirse con debilidad a la hora de la toma de decisiones más duras sino que ayuda a alcanzar un equilibrio que se encuentra a mitad de camino entre el trabajador y la dirección. Dicho equilibrio no es sencillo alcanzarlo pero desde el punto de vista del líder humanista es más sencillo ya que en todo momento pone en el centro de todas las cosas a la persona (Rey, 2013).

Una de las ideas que introduce el líder humanista es que la autoridad no va asociada a un cargo sino que la mayor fuente de autoridad es la meritocracia. Por ello, separa la idea de poder de la de autoridad y busca el desarrollo de una autoridad legítima basada en la confianza y la transparencia. Por ello, lo que busca el líder de la organización no es que se le respete por el cargo que ostenta sino que se deba a sus méritos. Se le considera el líder porque consta que a lo largo de su recorrido ha tomado más decisiones positivas que negativas. Sin embargo, volviendo a lo comentado con anterioridad, esto no debe de confundirse con debilidad, algo que podría ocurrir ya que como sociedad estamos muy acostumbrados a una autoridad “ladradora” que presume de sus cargos y que a la hora de explicar el origen de su poder se remite a su cargo y no a sus méritos (Rey, 2013).

La dirección de cualquier organización no debería de llegar en ningún momento a tomar una posición conformista. No se debe confundir el buscar lo contrario al conformismo con la toma de excesivos riesgos. Por otro lado, y siguiendo la misma línea, los líderes humanistas deben de ser valientes. Dicha valentía no solo se refiere a la toma de decisiones sino que se trata de una valentía para circular a contra corriente. Un líder dispuesto a cambiar las líneas de dirección que se han seguido hasta ahora no debe gestionar a base de estudios de mercado o lanzando órdenes para ver cual sería la reacción del personal. Dicho líder debe de sentir miedo en la toma de decisiones, lo cual no debe de confundirse con desconfianza, pero es capaz en todo momento de gestionarlo a través de la armonía que alcanza entre el pensar, decir y hacer (Rey, 2013).

Para que una organización sea capaz de alcanzar la máxima producción y utilidad posibles, es necesario que se optimice la labor de sus miembros. El líder humanista se caracteriza por ser un buen optimizador de la diversidad. En las distintas operaciones y actividades en las que el líder gestione al resto de miembros, no debe de ver en ellos

únicamente lo perfecto o lo horroroso. La virtud del directivo humanista se encuentra en la apreciación de los grises y no solo de lo blanco o lo negro. Para optimizar la diversidad de una organización, el líder humanista sabe valorar las distintas virtudes y defectos de los trabajadores. Entiende que el hecho de que las personas sean distintas a la hora de trabajar no les hace mejores o peores. Por lo tanto, debe de saber gestionar dicha diferencia y analizar las inteligencias múltiples. La teoría de las inteligencias múltiples fue un modelo que desarrolló el psicólogo estadounidense Howard Gardner (1968) a través del cual estableció que la inteligencia no debía de verse como un conjunto unitario que agrupa diferentes capacidades sino que se trata de una red de conjuntos autónomos relacionados entre sí. Por lo tanto, al haber distintos tipos de problemas, también muchos tipos de inteligencia que se adaptan a sus soluciones. El directivo humanista es capaz de reconocer las distintas virtudes e inteligencias de sus trabajadores y las gestiona para lograr resultados significativos con lo que tienen.

Pese a que en algunas de las organizaciones más importantes del mundo se caracterizan por tener líderes carismáticos que salen en los medios y en portadas de revistas de gran audiencia, la realidad es que cada vez más se busca un perfil discreto. Con esto lo que se busca es que no se le atribuya el mérito de toda una organización a una sola persona sino que a cada uno se le impute en su justa medida el reconocimiento merecido. El directivo humanista no solo se caracteriza por cubrir las necesidades respecto a la búsqueda de dicho perfil más discreto sino que además le da un empuje menos pragmático a las compañías ya que a la hora de valorar la actividad de la compañía le da una especial importancia a los medios utilizados.

#### 4. La gestión humanista frente a tiempos de incertidumbre

##### 4.1 La revolución digital y la globalización: impacto en las empresas

###### 4.1.1 La revolución digital

La revolución digital es un fenómeno que ha afectado tanto a los individuos como a las organizaciones. Esta revolución lo que ha provocado ha sido un proceso de transformación del uso de datos analógicos al formato digital. La llave que ha empujado a que se produzca dicho fenómeno han sido los constantes avances tecnológicos, en

especial los relacionados con los métodos de información y la industria de la telecomunicación (*Scientific Research Publishing*, 2018).

El impacto que ha tenido la revolución digital ha transformado no solo los lugares de trabajo sino también el modo en que trabajamos y la gestión empresarial. Con la aparición de nuevas herramientas tecnológicas y de telecomunicación, la presión laboral aumenta ya que los plazos para la actuación y toma de decisiones se reduce. Sin embargo, al aumentar la presión dentro del mercado laboral también se ha creado una nueva concepción tanto del empleado como del gestor en la que se le ofrece la posibilidad de ser más autónomo. Esta autonomía va de la mano de la autogestión y de la responsabilidad, por lo que el *management* de las organizaciones debe aprender a gestionarlas para lograr los objetivos comunes dentro de la organización (*Scientific Research Publishing*, 2018).

A raíz de las nuevas posibilidades tecnológicas y comunicativas, las colaboraciones entre distintas plataformas y el intercambio de ideas son las grandes impulsadoras de la creatividad. Cada vez es más habitual las colaboraciones entre compañías cuyas diferencias de tamaño son muy altas (*Scientific Research Publishing*, 2018).

Gracias a la digitalización los trabajadores ahora pueden elegir dónde trabajar y cómo trabajar. Los progresos tecnológicos han hecho que sea posible que los horarios ahora se pueden ajustar a las necesidades tanto de la organización como del propio trabajador. Además, la tecnología ha provocado que las compañías requieren la disponibilidad de sus empleados fuera de las horas de trabajo establecidas. Dado que muchos servicios pueden ofrecerse a través de herramientas tecnológicas, un fenómeno que ha aparecido en la gestión empresarial es la posibilidad de externalizar muchos de los servicios (*Scientific Research Publishing*, 2018).

#### 4.1.2 La globalización

La globalización económica es un proceso histórico que ha resultado de la constante innovación humana y los progresos tecnológicos. Hace referencia a una unión de economías de todo el mundo, la cual se produce a través del movimiento constante de bienes, servicios y capital monetario a través de las fronteras. Uno de los principales efectos de la globalización ha sido el poder facilitar el intercambio conocimientos tecnológicos entre países de todas las partes del mundo y el movimiento de los individuos,

cruzando las fronteras internacionales, ya sea por motivos personales o laborales (Fondo Monetario Internacional,2008).

La globalización propone que la información, los conocimientos y las oportunidades pasen a ser compartidos por todos y descentralizados, por lo que quien antes no tenía acceso a ello ahora si lo tiene. Respecto a esta idea, el periodista y escritor Thomas Friedman (1999) estableció:

“La inexorable unión de mercados, naciones y tecnología hasta un grado jamás visto hasta el momento, es lo que está permitiendo a los individuos, corporaciones y naciones alcanzar partes del mundo más lejanas de una manera rápida, profunda y barata como nunca antes se había podido”. (Friedman, 1999).

A medida que los mercados se expanden, el número de recursos y de oportunidades crecen progresivamente. Como consecuencia de esto, la competencia en el mercado laboral ha crecido, obteniéndose una producción más eficiente. Al mismo tiempo que el proceso de globalización de acelera, las oportunidades para que cada vez un mayor número de naciones distintas colaboren entre sí crece. Dicha colaboración se podrá llevar a los distintos niveles ya que las asociaciones se producen tanto entre comunidades como entre corporaciones (Fondo Monetario Internacional,2008).

Desde el punto de vista de las compañías, el crecimiento cada vez más veloz de la globalización va a cambiar la manera la manera en que las organizaciones encaren el modelo de negocio y la creación y entrega de productos y soluciones. Las compañías consideran la globalización como una llave que facilita el acceso a la obtención de nuevo talento, crecimiento organizacional e innovación. Para adaptarse a los nuevos tiempos, las compañías tienen la obligación de modificar la cultura existente hasta ese momento (Elfrink, 2015).

Pese a que la globalización es un fenómeno que no es nuevo, su aceleración se está intensificando gradualmente en los últimos años. El impulso de la globalización en gran parte se debe a los avances tecnológicos que se están dando en los últimos años, especialmente en la industria de la telecomunicación (Elfrink, 2015).

## 4.2 Las habilidades transferibles

Los numerosos avances tecnológicos han reducido todos los procesos de fabricación, lo cual ha dado lugar no solo a que desaparezcan algunos puestos de trabajo sino que las capacidades que antes se exigían para llevar a cabo una labor también han cambiado. Estamos en medio de un proceso de cada vez mayor automatización.

A lo largo del transcurso de sus estudios universitarios, los estudiantes de humanidades van desarrollando una serie de habilidades que tienen como finalidad la preparación del individuo a todos los niveles. Como hemos visto anteriormente, debido al fenómeno de la globalización, el rápido crecimiento de los avances tecnológicos y los cambios repentinos de la economía, la visión y la demanda de las compañías respecto al mercado laboral han sufrido cambios significantes. (*Deloitte Access Economics* 2018)

Hoy en día, los grados en humanidades son muy variados. Sin embargo, todos tienen en común el desarrollo de una serie de habilidades que funcionan como piedra angular sobre el resto que son las habilidades transferibles. Este tipo de habilidades poco técnicas cada vez están más presentes en el mundo empresarial y se es más consciente de su impacto en los resultados. Pese a que recibe otros nombres como el de habilidades blandas, en todo momento nos referiremos a ellas como habilidades transferibles. Algunas de las habilidades transferibles más importantes son la autogestión, las comunicación oral y escrita, el trabajo en equipo, la capacidad para la resolución de problemas y el pensamiento crítico. (*Deloitte Access Economics*, 2018)

Desde la Segunda Guerra Mundial, las disciplinas más empíricas y pragmáticas como la ciencia, tecnología, ingeniería y las matemáticas (CTIM), así como la gestión empresarial, provocaron que la educación en humanidades se viera relegada a un segundo plano. Sin embargo, como hemos mencionado anteriormente, con la aparición de nuevos fenómenos globales y corrientes tecnológicas, se está dando un cambio de inercia. El principal motivo por el que ya no se ven a las humanidades con los mismos ojos que en el pasado es que las habilidades transferibles nos facilitan el poder adaptarnos y progresar en un mundo cambiante en el que la incertidumbre está presente en todo momento. Las habilidades transferibles no solo te aportan un conocimiento práctico sino que otra de sus funciones principales es dar vida a las habilidades más técnicas.

La naturaleza dinámica del mundo laboral esta liderando un cambio generalizado en la sociedad contemporánea respecto a la noción de carrera laboral. En contraste con la

posición tradicional, en la que generaciones anteriores optaban por trabajar en una única compañía o industria, las últimas generaciones optan por trabajar en distintos sectores e industrias, sin miedo a los cambios. Este cambio de mentalidad en gran parte se debe a que las barreras entre las distintas profesiones e industrias se han reducido. Tal y como establece su nombre, estas habilidades no se limitan a aportarte conocimientos especializados para un sector de la industria o para un puesto de trabajo concreto de la organización. El hecho de poder aplicarlas a distintos terrenos permite tanto al gestor como al trabajador adaptarse a la agilidad e incertidumbre de los mercados (*Deloitte Access Economics*, 2018).

Por otro lado, al mismo tiempo, la irrupción de la ola digital también ha chocado con la concepción de las habilidades que se requerían en todo el mundo. La revolución digital está facilitando la posibilidad de conectar con gente de todos los lugares del mundo, lo cual provoca que las habilidades transferibles cobren una mayor importancia. A su vez, a medida que los conocimientos tecnológicos crecen, la separación entre las distintas compañías rivales en términos de habilidades técnicas se reduce por lo que el alcance de las habilidades transferibles crece. Se les exigirá a los trabajadores la capacidad de combinar los conocimientos digitales con habilidades esenciales como la comunicación oral y escrita o el análisis situacional para la resolución de problemas (*Deloitte Access Economics 2018*).

#### 4.3 Las habilidades transferibles en el management

Los avances tecnológicos están dando lugar a la creación de un ambiente en el que cada vez hay una mayor competencia, reduciendo las barreras tanto de entrada como de salida. No solo ha cambiado la demanda de los empresarios sino que también las expectativas de los empleados y de los consumidores han sufrido una evolución. Estas corrientes están cambiando tanto el modo de gestión y la estrategia de los negocios como las oferta y la demanda de los mercados. Por ello, los gestores de las organizaciones buscan el equilibrio perfecto mediante la creación de equipos que combinen tanto las habilidades técnicas requeridas como las habilidades transferibles mencionadas anteriormente. La adquisición de un mayor protagonismo por parte de estas habilidades ha empujado no solo a que se produzcan cambios en la manera de operar de las compañías sino que también ha provocado que la demanda laboral sea distinta (*Deloitte Access Economics*, 2017).



Para poder enfrentarse al problema, el cambio que deben de sufrir las compañías debe de empezar por su raíz, es decir, el *management*. Pese a que las habilidades que antes se exigían a un gestor estaban más relacionadas con conceptos como la memoria, el desarrollo lógico proporcionado por las matemáticas, etc, en la actualidad la visión de las compañías ha cambiado en busca de una solución al impacto de los fenómenos mencionados en el apartado anterior, lo cual ha provocado que el valor de las habilidades transferibles haya aumentado (*Deloitte Access Economics, 2017*)

Pese a que han perdido algo de valor, las habilidades técnicas tradicionales siguen teniendo una gran importancia en los lugares de trabajo, sin embargo, se ha producido un cambio de efecto y las habilidades menos técnicas como lo son las transferibles se han igualado en cuanto a su valoración en comparación con épocas anteriores. En los siguientes apartados analizaremos algunas de las habilidades transferibles que se le exigen a un gestor para poder enfrentarse a los problemas cambiantes que se dan en los tiempos actuales (*Deloitte Access Economics, 2017*)

#### 4.4 Las habilidades transferibles en el gestor humanista

Pese a que las habilidades transferibles son muchas, para llevar a cabo nuestra investigación nos vamos a centrar en cuatro.

##### 4.4.1 Autogestión

Una de las habilidades más exigidas en el *management* a consecuencia de los cambios experimentados es la autogestión. Pese a que podría llegar a ser un concepto muy genérico, se divide en tres conceptos clave.

La iniciativa es la capacidad que tiene el gestor para adelantarse a los eventos, de tal manera que no espera a que se le advierta que algo va a ocurrir sino que se anticipa. Por lo tanto, tiene la motivación de lograr los objetivos establecidos por la compañía que es lo que le mueve para actuar. Por lo tanto, el directivo debe de tener confianza en sus posibilidades y no dudar a la hora de ejecutar sus decisiones, especialmente a raíz de los cada vez mayores avances tecnológicos ya que lo que provoca es que los plazos sean cada vez menores (Cimatti, 2016).

Otra de las claves es la organización. Pese a que es una idea que a priori parece que va implícita en la idea de director, las labores del directivo son muy distintas a las de hace 20 años. No solo se refiere a la organización de las labores y tareas de cada grupo de trabajadores sino que ahora se le añade una dificultad mayor ya que debe de gestionar las distintas habilidades de cada uno para poder optimizar la cadena de producción de la compañía. A esto también hay que sumarle el hecho de que a su vez debe de saber gestionar la diversidad que hay dentro de la organización (Cimatti, 2016).

La última clave a la que hace referencia la autogestión es la responsabilidad. Todo gestor debe de hacerse responsable de sus actos. Sin embargo, la función del gestor humanista es de transmitir ese sentimiento de responsabilidad al resto de la organización con la intención de generar motivación en el trabajador y una sensación de inclusión. Este último concepto cobra especial importancia ya que al promoverse la movilidad en el mercado laboral, es importante crear un sentimiento de pertenencia a la organización (Cimatti, 2016).

#### 4.4.2 Comunicación

Para poder liderar de manera adecuada una organización, es necesario que el gestor sea capaz de poseer unas habilidades de comunicación óptimas. Un gestor capaz de comunicarse de manera efectiva tiene una mayor probabilidad de adquirir la capacidad de resolver de una manera más eficiente los problemas. Además, en un área de trabajo en el que la internacionalización y la diversidad cada vez es mayor, es de vital importancia ser capaz de comunicarse con propiedad.

Aunque a lo mejor no lo parezca a primera vista, la realidad es que las acciones del manager van a funcionar como piedra angular para el resto de la compañía, por lo que los resultados de producción estarán directamente relacionados. Es por esto que es necesario que el manager sea capaz de articular la estrategia que se va a implementar, de tal manera que cada uno conozca el rol que tiene dentro de la operación y que sus funciones sean acorde a sus habilidades individuales.

El gestor debe de ser consciente que las habilidades comunicativas son clave para la creación de alianzas y la comunicación con todos los niveles de la organización. Una comunicación apropiada por parte del gestor es esencial para romper las barreras y promover un ambiente de colaboración en el que la organización prosperará. En los áreas

de trabajo cada vez más globalizados es muy habitual la presencia de distintas lenguas y culturas en un mismo equipo. Como consecuencia de este fenómeno, los managers deben de ser capaces de elaborar nuevas estrategias de comunicación para poder interactuar con una fuerza de trabajo cada más pluricultural y plurinacional.

Una situación que puede propiciar conflicto dentro de una organización es la combinación de trabajadores de distintas generaciones. Tras el impacto sufrido por las compañías con la llegada de la revolución digital, dentro de la misma organización habrá personas de generaciones más acostumbradas al uso de la tecnología en su día a día y personas de generaciones a las que los avances tecnológicos rápidos y constantes les puede resultar bruscos e incómodos. Esto puede dar lugar a frustraciones y tensiones dentro de la empresa. El gestor debe de ser capaz a través de las habilidades comunicativas de evitar que se den dichas situaciones, empujando a los trabajadores a colaborar entre ellos para que la producción sea más efectiva.

#### 4.4.3 Resolución de problemas

Una de las mayores responsabilidades que tiene el director frente a la compañía es la capacidad para ser resolutivo cuando se enfrenta ante problemas de todos los tamaños, desde inconvenientes del día a día hasta crisis organizacionales. Los gestores deben de sistemáticamente analizar los factores, realizar un diagnóstico de la situación a la que se enfrenta y buscar una solución precisa y real para que la producción prospere.

Debido al impacto de fenómenos como la globalización o los avances tecnológicos, los problemas que pueden surgir son cada vez más variados y en constante evolución por lo que es vital para el gestor de una compañía el ser capaz de entenderlos lo antes posible para poderse anticipar más adelante. Para lograr de una manera efectiva la resolución de los problemas de la organización, el gestor puede seguir una serie de pasos.

En primer lugar, los gestores deben de estar en alerta constante para tratar de buscar señales y síntomas que le puedan ayudar a anticiparse a problemas que puedan existir. Una vez los identifiquen deberán analizar el impacto organizacional del mismo y las distintas posibilidades respecto a su resolución.

Posteriormente, tras haber definido el problema, deberá describir la situación siendo claro y objetivo al establecer los términos sin sacar conclusiones antes de tiempo. Una vez

identificado y definido el problema, pasará al análisis del mismo. Los gestores con habilidad para la resolución de problemas analizan los posibles patrones y se hacen preguntas sobre el qué, cómo, cuando y cuánto ha afectado la contrariedad a la compañía. Son capaces de aislar y definir la raíz del problema para eliminarla más adelante y así asegurarse de que no vuelve a ocurrir.

La siguiente fase del proceso es desarrollar una solución. Pese a que por lo general la mayoría de problemas de una compañía tienen una fácil solución, el buen gestor no debe sacar conclusiones de manera precipitadas y tratará de valorar las distintas técnicas, su coste, el tiempo y la tecnología involucrada para diseñar la posible solución. El último paso del proceso consiste en planear cómo atacar el problema y actuar.

Una vez la mejor solución para el problema ha sido identificada, el buen manager desarrolla un buen plan de implementación. Dicho plan deberá incluir todos los pasos a seguir así como planes de contingencia en caso de que surja algún inconveniente. El gestor deberá asegurarse del compromiso del resto de trabajadores frente a la solución tomada y atribuirles su parte de responsabilidad.

El proceso de resolución de problemas es un ciclo que nunca acaba ya que se debe de seguir un plan de seguimiento constante para comprobar que todo es correcto y asegurarse mediante su monitorización que no volverá a ocurrir. Por otro lado, los directivos deberán realizar continuos ajustes a su plan de resolución de problemas, adaptándose a los posibles cambios en el mercado y a los avances digitales cambiantes.

#### 4.4.4 Pensamiento crítico

La gran mayoría de las compañías de todo el mundo dependen en gran medida del pensamiento crítico de sus dirigentes para poder desarrollar, producir e idear posibles nuevos productos y servicios. Al servir como referencia para el resto del equipo, los gestores deben de asentar las bases respecto a la forma de pensar de la organización, de tal manera que servirán como influencia como los trabajadores manejarán los problemas más adelante.

Los managers que fomentan la habilidad del pensamiento crítico dentro de una compañía crearán equipos cuyos miembros intencionadamente buscarán el enfrentarse a los problemas y analizar todas las vías posibles para solucionarlos. Los gestores se

encuentran en una posición dentro de las organizaciones en las que tienen la posibilidad de ser lo promotores del cambio, de tal manera que deben intentar exhibir y retar al resto de miembros de la organización a desarrollar habilidades de pensamiento crítico. En el mundo de hoy en día la toma de decisiones cada vez supone una mayor presión debido a la incertidumbre a corto plazo de los posibles cambios en el mercado, el conflicto de ideas y opiniones procedentes de un mundo cada vez más globalizado. Es por esto que los gestores deben de navegar a través de este caos de manera adecuada.

El gestor debe entender los métodos clave del pensamiento crítico para poder aprender como encarar los problemas adecuados, identificar los riesgos y tomar mejores decisiones. Una de las ideas que engloban el pensamiento crítico es que el manager debe de mantener en todo momento una mentalidad más amplia y curiosa. Dicha curiosidad y sed de conocimiento le permite ser capaz de abstraerse para poder contemplar una perspectiva más amplia. Con el ensalzamiento de habilidades como el pensamiento crítico se produce un cambio de inercia en el que el gestor simplemente se limitaba a hacer uso de la lógica y se le empuja dar un paso más. A través del desarrollo de esta habilidad, el manager no se limita al problema o la tarea que tiene delante sino que la amplitud de ideas es superior. El miedo a la toma de decisiones y a la propuesta de nuevas ideas para la organización se reduce ya que el gestor se ha realizado todas las preguntas posibles y se le han disipado las dudas que podría tener presentes. A la hora de poder tomar decisiones racionales, el gestor debe hacerse todo tipo de preguntas para poder plantearse todos los escenarios posibles que se puedan dar y evaluar las distintas opciones. Siguiendo la línea de lo anterior, en todo momento el *manager* debe de tener organizadas de manera optima todas las ideas, lo cual dará lugar a una mayor eficiencia y productividad.

Existe un proceso en relación al pensamiento crítico a través del cual el gestor hace partícipe al resto de la organización por medio de una serie de pasos.

En primer lugar, el gestor evalúa toda la información respecto al tema que se va a tratar. Se trata de apoyar en el resto a la hora de tener en cuenta puntos de vista alternativos, no solo logrando así unos resultados más eficientes sino que a la vez logra que todos sean partícipes, fomentando el pensamiento crítico en toda la compañía. En el caso de tener suposiciones ya predeterminadas, las desafía ya que no debe de conformarse con la primera idea que coja fuerza en su cabeza. Pese a que el *manager* debe de intentar hacer partícipe a todos, a la hora de la evaluación de la información debe de basarse únicamente en los hechos y no en opiniones. Una vez recogida toda la información, el gestor debe de

tratar de quedarse únicamente con aquella que tiene especial relevancia. Para esta fase el gestor debe de eliminar la emoción a la hora de llevar a cabo su elección. Por último, el gestor de la organización debe evaluar los datos recogidos a lo largo del proceso que han pasado los filtros anteriores. Una vez organizadas todas las ideas tendrá que compararlas y contrastarlas con información y datos de otro carácter como podrían ser los datos analíticos o los estadísticos.

#### 4.5 La importancia de las habilidades transferibles en las compañías y su capacidad para crear valor

Una vez analizadas las habilidades transferibles principales en el *management*, entraremos a valorar por qué las compañías le dan tanta importancia a que sus gestores posean este tipo de habilidades y en qué medida son capaces de generar valor.

Una de las habilidades más importantes que hemos analizado anteriormente es el pensamiento crítico. El desarrollo del pensamiento crítico es una habilidad que proporciona al gestor la posibilidad de no solo solucionar los problemas sino de además poder anticiparse a los mismos para evitar que se vuelvan más importantes. Uno de los inconvenientes que sufren las empresas en los últimos años, provocado por los rápidos avances tecnológicos y los cambios macroeconómicos, es la falta de anticipación a los posibles cambios. El pensamiento crítico permite una visión más amplia para poder no solo anticiparse a dichos problemas sino también implementar una solución creativa para los mismos. Otra de las habilidades adquiridas a través de las humanidades es la de la comunicación oral. En la actualidad, todo directivo necesita trabajar en sus habilidades comunicativas no solo para poder optimizar la comunicación interna con los trabajadores y el resto de la empresa sino para además ser capaces de empatizar más con los clientes y así desarrollar los objetivos reales de la organización y marcar el camino a seguir. Aquellos gestores que ejercen su condición de ciudadano de un mundo globalizado se situaran en una mejor posición de acceso a los mercados globales (*Deloitte Access Economics, 2017*).

En una encuesta que se realizó a más de 900 empresas, se obtuvieron unos resultados en los cuales se establecían que al menos tres cuartos de los entrevistados que los gestores y empleados con habilidades de gestión intercultural eran vitales para poder operar en los mercados internacionales más importantes (*Deloitte Access Economics, 2017*). Además

de la encuesta anterior, se realizó un estudio a cerca de 4,000 empresas exportadoras de los Países Bajos que mostró que el 41% de la diferencia de desempeño en materia de exportación entre compañías se debe a la confianza, el compromiso, la sensibilidad en el trato con otras culturas, las innovaciones tecnológicas y las habilidades comunicativas (*Deloitte Access Economics, 2017*).

Las habilidades de un gestor para ser capaz de proponer ideas nuevas y útiles se trasladan directamente a la actividad de la compañía. Mediante la implementación de este tipo de ideas, que requieren una combinación de habilidades técnicas y transferibles, los negocios se vuelven cada vez más innovadores, lo cual supone un valor añadido y una señal de éxito. La capacidad de ser innovador tiene una especial importancia en un ambiente empresarial en el que la velocidad de cambio está aumentando. Por ello, las compañías deben de responder rápido a las oportunidades que se le presenten. El ministerio de industria australiano estableció que compañías innovadoras generan hasta 4 millones de dólares más en beneficios que las compañías que no innovan (*Deloitte Access Economics, 2017*).

Las compañías valoran las habilidades transferibles en sus gestores debido a que contribuyen directamente al éxito empresarial. Los estudios muestran que las habilidades transferibles contribuyen a unos ingresos, productividad y beneficio mayor, independientemente de la industria o el país. Un estudio que involucró a 1,100 plantas productoras del Reino Unido descubrió que la diferencia en el nivel de habilidades transferibles de sus gestores y empleados suponen un 3% del total de la diferencia de producción entre las plantas de mayor y menor volumen (*Deloitte Access Economics, 2017*). Este aumento de la productividad significa unos mayores ingresos para las organizaciones. Una encuesta realizada a más de 1000 gestores determinó que aquellos que poseían habilidades para el trabajo en equipo, que es una de las habilidades transferibles, eran un 3% más productivos que el resto y las compañías los valoraban en 2,000 dólares más que aquellos que se apoyaban menos en estas habilidades (*Deloitte Access Economics, 2017*).

Estudios empíricos han llegado a demostrar que el desarrollo de habilidades transferibles ha aumentado el valor del gestor. Un estudio descubrió que los retornos de las inversiones en habilidades transferibles eran los mismos que las inversiones en habilidades más especializadas. En un estudio de 1,500 empleados y gestores, descubrió que aquellos

que desarrollaran sus habilidades transferibles en los próximos años aumentarían su valor en un 8,52% (*Deloitte Access Economics, 2017*).

Este valor adicional que supone para las compañías, es el resultado de una serie de factores entre los que se incluyen la buena administración del tiempo y la mejora de la calidad del trabajo producido. El aumento de valor que le supone a la compañía por la inversión en una gestión poseedora de habilidades transferibles es incluso mayor en aquellas empresas en las que las habilidades blandas se tratan de una excepción. Se escogió una trabajadora al azar entre todas las que había en una fábrica de la India y se le apuntó a un programa de entrenamiento de las habilidades transferibles. Los resultados fueron un aumento de la productividad en un 12% (*Deloitte Access Economics, 2017*).

La magnitud de el aumento que se está dando al desarrollo de habilidades transferibles en parte se debe a la concepción como sociedad de la necesidad de ampliar nuestros conocimientos para adaptarnos a los nuevos tiempos. Todo esto demuestra que las habilidades transferibles son directamente culpables de muchos de los beneficios de las compañías. No solo esto, sino que además podría llegarse a valorar la posibilidad de que sean más importantes en aquellas industrias que tradicionalmente se aplican menos.

## 5. Conclusiones

En este trabajo de investigación, hemos realizado un análisis detallado de la influencia directa de las humanidades en la gestión empresarial. Además, hemos evaluado el impacto que han tenido la revolución digital y el fenómeno de la globalización en la forma de operar de las empresas. De esta manera, y una vez realizada la evaluación, hemos estudiado si a través de las habilidades transferibles, los gestores humanistas son capaces de adaptarse a dichos fenómenos. Por último, hemos analizado si el gestor que posee las habilidades transferibles que aportan los estudios de humanidades era capaz de generar un valor añadido para las compañías.

En primer lugar, hemos empezado resumiendo la evolución que ha tenido la gestión empresarial con el paso de los años, especialmente durante el siglo XX. Para realizar el análisis de la evolución del *management* nos hemos apoyado en las obras de Peter F. Drucker, al tratarse de uno de los autores más importantes de la materia. El objetivo de este análisis era evaluar el impacto que tuvieron eventos como la Primera Guerra Mundial y la Segunda Guerra Mundial en la gestión empresarial para tratar de ver si lo ocurrido,



pese a que se tratan de fenómenos distintos, se podría extrapolar a los cambios que está sufriendo el *management* en la actualidad debido a la revolución digital y a una globalización cada vez más acelerada. Las conclusiones que hemos sacado con el análisis anterior es que durante los últimos 100 años la gestión empresarial siempre ha seguido el mismo patrón. Los grandes cambios en la visión que tienen las compañías respecto a la forma de ser gestionadas siempre se han producido por eventos o fenómenos, como las Guerras Mundiales, que han supuesto importantes variaciones en la forma de pensar y de administrarse por parte de la sociedad.

En la siguiente parte del trabajo he tratado de determinar la posible influencia directa de las humanidades en la gestión empresarial. El objetivo de esta parte de la investigación era analizar si las humanidades tenían su participación en la gestión empresarial. En caso de que fuese así pasaríamos a analizar qué rasgos de las humanidades podrían verse reflejadas en el gestor humanista. Mientras llevábamos a cabo esta parte de la investigación nos dimos cuenta de que el problema de que la influencia directa de las humanidades hasta el momento procedía de las propias escuelas de negocio y facultades y pasamos a analizarlo. En mi opinión, una vez analizado el problema pudimos observar cómo en las escuelas de negocios muchas veces se limitan a enseñarte a ver lo que tienes delante sin llegar a que te abstraigas y vayas más allá. Una vez determinamos que para gran parte de las labores de un gestor y, especialmente, para la optimización de los mismos era necesaria la influencia directa de las humanidades, tratamos de averiguar tanto las habilidades que debía tener el gestor humanístico como los rasgos que debe adquirir el líder humanista dentro de la gestión de la empresa.

Para la siguiente parte he empezado realizando una evaluación sobre el impacto que han tenido los fenómenos de la globalización y de la revolución digital para poder determinar los cambios que se han producido en la forma de operar de las compañías. El objetivo de este estudio era tratar de averiguar cuáles han sido los efectos de estos dos fenómenos en las compañías para analizar si se han producido cambios sustanciales en la forma de operar y de gestión de las empresas. Considero que, tras estudiar los cambios que se han producido, podemos determinar que tanto la revolución tecnológica por un lado como la globalización han provocado variaciones relevantes a todos los niveles. En mi opinión, el más significativo ha sido su impacto en el mercado laboral ya que ha cambiado tanto la concepción de trabajador que teníamos como la de gestor. El análisis de estos cambios era fundamental para poder analizar la última parte de la investigación.

En la última parte del trabajo el objetivo era analizar si el gestor que posee las habilidades fundamentales era capaz de adaptarse a dichos fenómenos para determinar si generaba un valor añadido para las organizaciones. Como hemos analizado en la investigación, el impacto de la globalización y de la revolución digital en las compañías ha provocado que las compañías demanden otro tipo de habilidades añadidas. Desde mi punto de vista, las habilidades transferibles se adaptan adecuadamente a las exigencias del mercado laboral y, tal y como hemos visto en la investigación, aportan un conocimiento práctico que sirve tanto para complementar como para ensalzar las habilidades técnicas del individuo. En cuanto a si son capaces de generar un valor añadido para la empresa, el objetivo de este estudio era tratar de encontrar datos para determinar si efectivamente dichas habilidades influían directamente en la consecución de buenos resultados para la compañía. En mi opinión, las habilidades transferibles han pasado de ser un extra que podían tener los gestores a una necesidad. Además, tal y como hemos demostrado con los datos obtenidos, es una realidad que las compañías que fomentan en su gestión este tipo de habilidades son capaces de generar unos mejores resultados que posibles competidores que no lo hagan. A si mismo, los gestores y trabajadores poseedores de dichas habilidades tienen un valor mayor dentro de la empresa frente a aquellos que no las han adquirido.

En cuanto a los objetivos del trabajo de investigación, era por un lado analizar si las humanidades influyen directamente en la gestión empresarial, tal y como hemos hecho en el apartado 3 del trabajo. En segundo lugar, el objetivo consistía en analizar si a través de las habilidades transferibles aportadas por las humanidades los gestores podían adaptarse a los fenómenos de la revolución digital y la globalización. En el caso de que esto fuese así debíamos determinar si generaban valor para la empresa, lo cual ha sido realizado en el apartado 4 de la investigación. Por tanto, ambos objetivos han sido cubierto a lo largo del trabajo de investigación.

## 6. Bibliografía

Cimatti, B. (2016) DEFINITION, DEVELOPMENT, ASSESSMENT OF SOFT SKILLS AND THEIR ROLE FOR THE QUALITY OF ORGANIZATIONS AND ENTERPRISES. *International Journal for Quality Research*, 10(1), pp. 97-130.

Deloitte Access Economics (Mayo de 2017) Soft Skills for business success. Obtenido de Deloitte en

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/Economics/deloitte-au-economics-deakin-soft-skills-business-success-170517.pdf>

Deloitte Access Economics (Julio de 2018) The Value of the Humanities. Obtenido de Deloitte en

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/Economics/deloitte-au-economics-value-humanities-111018.pdf>

Drucker, P.F. (Octubre,1988) Historia y Teoría del Management. Recuperado de <https://ocw.upc.edu/sites/all/modules/ocw/estadistiques/download.php?file=25885/2010/1/54478/doetseibupcdireccioempreses1106part1drucker420022003-4606.pdf>

Elfrink, W. (2015) Globalization and its Impacto on Companies. Obtenido de Wipro en <https://www.wipro.com/blogs/wim-elfrink/globalization-and-its-impact-on-companies/>

Goldsby-Smith, T. (31de Marzo de 2011) Want innovative thinking? Hire from the humanities. Obtenido de Harvard Business Review en <https://hbr.org/2011/03/want-innovative-thinking-hire>

Horowitz, D. (Marzo de 2011). *Damon Horowitz: Filosofía en prisión*. Obtenido de TED en [https://www.ted.com/talks/damon\\_horowitz\\_philosophy\\_in\\_prison/up-next?language=es](https://www.ted.com/talks/damon_horowitz_philosophy_in_prison/up-next?language=es)

IMF (Mayo de 2008) Globalization: A Brief Overview. Obtenido del Fondo Monetario Internacional de <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2008/053008.htm>

Kendzia, M.J., Bjorck, A. (2018) The Digital Revolution and the Organization of Work: Contemporary Management Techniques. *Advances in Applied Sociology*, 8, 212-232.

Lozano, J. (6 de Marzo de 2017) Humanidades y *management*. Obtenido de La Vanguardia en <https://www.lavanguardia.com/opinion/20170306/42565531961/humanidades-y-management.html>

Rey, A. (Septiembre, 2012) El Liderazgo Humanista. Recuperado de <http://www.emotools.com/contents/articulos-y-blogs/amalio-rey-liderazgo-humanista-en-las-organizacion/>

Rey, A. (Diciembre, 2012) Por qué necesitamos más humanidades en la formación empresarial. Recuperado de <http://www.emotools.com/contents/articulos-y-blogs/por-que-mas-humanidades-en-la-formacion-empresaria/>

