

Humanismo Existencial en la Gestión: Transformaciones Éticas en la Práctica Organizacional

*Existential Humanism in Management:
Ethical Transformations in Organizational Practice*

Yesid Alexander Garces Pulido¹

Jonny Mauricio Valderrama²

1 Doctorando en Administración Gerencial, Mexico. Docente e investigador de la Universidad Nacional Abiertas y a Distancia (UNAD). En líneas de investigación como sociología del trabajo, gestión humana, La y desarrollo en endógeno, adscrito al grupo de investigación CANANGUCHALES.

<https://orcid.org/0000-0001-9563-5698>

yesid.garces@unad.edu.co

2 Líder Nacional Programa Especialización en Dirección y Desarrollo de Talento Humano. Adscrito al grupo de investigación, FENIX.

<https://orcid.org/0000-0003-4622-0239>.

jonny.valderrama@unad.edu.co

Resumen

Este artículo examina la aplicación del humanismo existencial a la gestión organizacional desde una perspectiva teórica y crítica. La Escuela de Montreal adopta un enfoque del humanismo existencial que busca demostrar cómo las organizaciones pueden superar una visión puramente empresarial para integrar valores humanistas clave como la autenticidad, la integridad y la realización personal en su estructura operativa. A través de una revisión de la literatura, se analizan los desafíos conceptuales y prácticos que supone implementar un modelo centrado en el bienestar humano, en contraste con las métricas tradicionales de rendimiento y eficiencia organizacional. Se argumenta que la auténtica implementación del humanismo existencial en la gestión organizacional requiere un cambio radical en la concepción del significado del trabajo, la conexión individuo-organización y la responsabilidad ética de la organización. Se concluye que un enfoque humanista genuino no solo responde a imperativos éticos, sino que también puede mejorar la cohesión interna y fomentar la innovación dentro de la organización.

Palabras clave:

Humanismo Existencial, Gestión Organizacional, Autenticidad, Bienestar Humano, Escuela de Montreal.

Abstract

This article examines the application of existential humanism to organizational management from a theoretical and critical perspective. The Montreal School adopts an approach to existential humanism that aims to demonstrate how organizations can transcend a purely business-oriented mindset to integrate key humanistic values such as authenticity, integrity, and personal fulfillment into their operational structure. Through a comprehensive review of the literature, this work analyzes the conceptual and practical challenges involved in implementing a model focused on human well-being, as opposed to traditional metrics of organizational performance and efficiency. It is argued that the genuine implementation of existential humanism in organizational management requires a radical shift in the way we conceive the meaning of work, the individual-organization relationship, and the ethical responsibility of the organization itself. The conclusion suggests that a truly humanistic approach not only responds to ethical imperatives but also has the potential to enhance internal cohesion and foster organizational innovation.

Keywords:

Existential Humanism, Organizational Management, Authenticity, Human Well-Being, Montreal School.

Introducción

Actualmente, las prácticas de gestión organizacional, tradicionalmente enfocadas en la eficiencia y la maximización de beneficios, enfrentan numerosos desafíos desde una perspectiva ética. En un entorno donde las empresas se ven presionadas por la competitividad global y los avances tecnológicos, los modelos clásicos de gestión comienzan a mostrar sus limitaciones, particularmente en lo que respecta a la consideración del ser humano más allá de su rol funcional.

Siguiendo los postulados de la Escuela de Montreal y los trabajos de Jean-François Chanlat (2009), este artículo analítico profundiza en los constructos teóricos que permiten comprender las dinámicas del humanismo existencial en la gestión. En un contexto donde las demandas económicas suelen dictar las decisiones, se hace necesario reconsiderar el papel del ser humano en la organización, no como una simple pieza funcional, sino como una dimensión central en la estructura empresarial. Esta perspectiva cobra relevancia en los debates sobre la deshumanización del trabajo y la alienación que experimentan muchos empleados en organizaciones orientadas exclusivamente al rendimiento.

Desde el enfoque del humanismo existencial, se propone que las organizaciones trasciendan la mera rentabilidad financiera, priorizando la autenticidad y la integridad en la experiencia personal de sus miembros (Deci & Ryan, 2016). Este cambio de enfoque exige una reflexión ética profunda sobre la estructura organizacional, que tradicionalmente se ha centrado en la eficiencia operativa y en el logro de objetivos cuantitativos. A través de una revisión teórica, este trabajo explora cómo integrar un modelo de gestión que valore el desarrollo humano y el bienestar personal como componentes estratégicos, situando al individuo como un fin en sí mismo y no solo como un medio para alcanzar resultados empresariales.

Desarrollo Teórico

El Humanismo existencial en la gestión:

Un nuevo paradigma ético

El humanismo existencial, como marco para analizar las perspectivas olvidadas en las ciencias de la gestión, surge de la filosofía existencialista y ha sido trasladado a la psicología organizacional por autores como Jean-François Chanlat (2009). Este enfoque desafía los modelos tradicionales de gestión, que tienden a reducir a los empleados a simples recursos cuya única función es producir bienes o servicios, limitando su valor a sus capacidades operativas. En lugar de esto, el humanismo existencial reconoce a los empleados como individuos completos, dotados de autonomía y propósito, más allá de sus funciones laborales.

Chanlat destaca que la gestión moderna tiende a deshumanizar a las personas, reduciéndolas a un conjunto de habilidades y funciones operativas (Van Buren & Greenwood, 2013). En contraste, el humanismo existencial propone restituir la centralidad del ser humano dentro de las estructuras corporativas (Gagné & Deci, 2005). Esto implica que las organizaciones deben valorar la individualidad y el bienestar ético de los empleados, no solo como medios para lograr objetivos económicos, sino como fines en sí mismos. Este enfoque, además de ser ético, ofrece una respuesta estratégica a los problemas contemporáneos, como la falta de compromiso y la insostenibilidad interna.

La dimensión ética de la autenticidad en la gestión

La autenticidad, entendida como la capacidad del individuo para actuar en coherencia con sus valores y principios, es otro principio clave del enfoque humanista en la gestión (Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005). Para que esto sea posible en un entorno organizacional, es necesario crear un ambiente laboral que no solo permita, sino que fomente, que los empleados puedan ser fieles a sus convicciones éticas y principios morales. Es fundamental evitar que los trabajadores se vean alienados o coaccionados a realizar tareas que contradigan sus valores.

El énfasis en la autenticidad se vuelve aún más relevante cuando se considera la crítica a los sistemas organizacionales tradicionales, que suelen priorizar la conformidad sobre la individualidad (Gardner et al., 2011). Al fomentar la autenticidad en el entorno laboral, las organizaciones no solo protegen el bienestar ético de sus empleados, sino que también impulsan la motivación intrínseca, el compromiso emocional y la satisfacción laboral (Ryan & Deci, 2016). Estas condiciones son fundamentales para aumentar la creatividad y adaptabilidad de los empleados, cualidades esenciales para mantener la competitividad en un entorno empresarial en constante cambio (Ilies et al., 2005).

La realización personal como objetivo organizacional

El humanismo existencial en la gestión plantea que la realización personal de los empleados no debe ser un subproducto del trabajo, sino un objetivo primordial. Este enfoque reconoce a los empleados como individuos completos, cuyo bienestar es esencial para el éxito organizacional. La realización personal debe tener tanta prioridad como la rentabilidad y la eficiencia (Van Buren & Greenwood, 2013). Este replanteamiento del éxito organizacional impulsa a las empresas a reestructurar sus prácticas para crear un entorno que permita a los empleados encontrar significado en su trabajo, más allá de la simple producción.

Además de los beneficios éticos, la autorrealización tiene implicaciones prácticas. Los empleados que logran un sentido de realización y desarrollo personal son más resilientes, innovadores y comprometidos con la misión de la organización (Gagné & Deci, 2005). Este enfoque desafía la visión tradicional de que la eficiencia económica y el bienestar humano son incompatibles, sugiriendo que una verdadera alineación entre ambos puede generar beneficios tanto para la empresa como para los empleados, facilitando una integración armoniosa entre cuerpo y mente (Deci & Ryan).

Desafíos y oportunidades en la implementación del humanismo existencial

A pesar de los beneficios teóricos del humanismo existencial en la gestión, su implementación presenta desafíos considerables. Uno de los principales obstáculos es la resistencia interna dentro de las organizaciones, que están estructuradas en torno a métricas tradicionales de éxito como la productividad y la rentabilidad (Van Buren & Greenwood, 2013). Transformar estas prioridades para adoptar un enfoque centrado en el desarrollo humano implica un cambio cultural profundo y complejo.

Otro reto importante es la dificultad de medir el impacto del enfoque humanista. Si bien las organizaciones han desarrollado herramientas para evaluar su rendimiento financiero, medir factores como la autenticidad y la realización personal sigue siendo complicado (Gardner et al., 2011). Esto subraya la necesidad de desarrollar nuevas metodologías que permitan evaluar cómo las prácticas humanísticas influyen en el desempeño organizacional. Sin embargo, superar estos retos ofrece una oportunidad para que las organizaciones se posicionen como líderes en innovación, atrayendo talento comprometido que busca un propósito significativo en su trabajo (Gagné & Deci, 2005).

Metodología

La metodología de este artículo se basa en un enfoque teórico-crítico que permite explorar la integración del humanismo existencial en la gestión organizacional, a través de una revisión exhaustiva de la literatura especializada en bases de datos indexadas. Este enfoque se alinea con los planteamientos de Alvesson y Willmott (1992), quienes cuestionan las prácticas tradicionales de gestión y proponen alternativas centradas en el desarrollo humano. El análisis también se apoya en los trabajos de Jean-François Chanlat (2009) y otros teóricos en el ámbito de la ética organizacional e individual. Las fuentes consultadas incluyen bases de datos científicas como JSTOR y Scopus, lo que proporciona una base sólida para un enfoque conceptual robusto, en línea con los estudios cualitativos revisados por Cunliffe (2011).

Este enfoque metodológico implica la descomposición y síntesis de conceptos clave como la autenticidad, la integridad y el bienestar humano, evaluados en términos de su aplicabilidad en los entornos organizacionales actuales (Ryan & Deci, 2016). Además, se exploran las tensiones entre los enfoques centrados en la eficiencia y la perspectiva humanista que prioriza el desarrollo integral y la realización personal, como lo propone Gabriel (1999) desde una perspectiva psicoanalítica.

Resultados

El análisis de la revisión teórica y crítica mostró que la implementación del humanismo existencial en la gestión organizacional implica una redefinición fundamental de las estructuras operativas existentes. Las organizaciones que logran priorizar la autenticidad, la integridad y el bienestar personal en sus prácticas diarias experimentan mejoras significativas en los niveles de motivación y compromiso de los empleados (Alvesson & Willmott, 1992). Este enfoque promueve la creatividad y la innovación empresarial, contribuyendo a la sostenibilidad a largo plazo. Además, los empleados que encuentran significado en su trabajo tienden a alinearse más con la misión de la organización, creando un entorno laboral más cohesionado y productivo (Gagné & Deci, 2005).

Estos beneficios sugieren que la implementación de un enfoque humanista no solo responde a imperativos éticos, sino que también favorece el rendimiento organizacional a largo plazo (Ryan & Deci, 2016). Sin embargo, persisten desafíos estructurales y culturales, como la resistencia interna y la dependencia de métricas tradicionales como la productividad y la rentabilidad (Van Buren & Greenwood, 2013). Además, la medición del impacto de las prácticas humanísticas continúa siendo un reto, subrayando la necesidad de nuevas herramientas de evaluación (Gardner et al., 2011). A pesar de estas barreras, las organizaciones que superan estos desafíos pueden posicionarse como líderes en innovación organizacional, atrayendo talento comprometido con propósito y significado en su trabajo (Gagné & Deci, 2005).

Conclusión

La adopción del humanismo existencial en la gestión organizacional representa una oportunidad estratégica para promover el bienestar humano y mejorar la sostenibilidad a largo plazo. Aunque existen barreras estructurales, como la resistencia cultural y la falta de herramientas adecuadas para medir su impacto, este enfoque tiene el potencial de transformar la relación entre empleados y organizaciones. Además, no solo responde a una necesidad ética, sino que también puede mejorar la cohesión interna, la innovación y la retención de talento, posicionando a las organizaciones que lo adopten a la vanguardia de la gestión contemporánea.

Referencias

- Alvesson, M., & Willmott, H. (1992). *Critical management studies*. Sage Publications.
- Chanlat, J.-F. (2009). *El individuo en la organización: Dimensiones olvidadas*. Editorial Fondo de Cultura Económica.
- Cunliffe, A. L. (2011). Crafting qualitative research: Morgan and Smircich 30 years on. *Organizational Research Methods*, 14(4), 647-673. <https://doi.org/10.1177/1094428110373658>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2016). *La teoría de la autodeterminación en el trabajo: La motivación y el desarrollo del potencial humano*. Paidós.
- Gabriel, Y. (1999). *Organizations in depth: The psychoanalysis of organizations*. Sage Publications.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>

García-de-la-Torre, C., Álvarez, R., & González, M. (2021). Ethical practices in organizational performance: A humanistic approach. *Journal of Business Ethics*, 162(3), 475-492. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4019-4>

Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>

Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2016). *La teoría de la autodeterminación: Necesidades psicológicas básicas en la motivación, el desarrollo y el bienestar*. Paidós.

Van Buren, H. J., & Greenwood, M. (2013). Ethics and HRM education. *Journal of Business Ethics*, 117(1), 87-91. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1506-3>