

## **GESTIÓN LABORAL HUMANIZADA DEL LIDERAZGO EN LA INDUSTRIA 5.0.**

### **HUMANIZED LABOR MANAGEMENT OF LEADERSHIP IN INDUSTRY 5.0.**

Joanna Ysabel Colorado Duarte<sup>1</sup> y Samaris del Mar Paulo Sánchez<sup>2</sup>

#### **RESUMEN**

La gestión laboral se ha convertido en laboratorios de decisiones gerenciales al margen del análisis y la interpretación del único factor con el poder del pensamiento complejo y resiliente: las personas. Es por esto que esta investigación busca determinar los elementos constitutivos de una gestión laboral en la que el liderazgo sea elemento medular para su punto de vista humanizado, que permita sistematizar las necesidades y desafíos que involucra la Industria 5.0. Se desarrolla como un tipo de Investigación Descriptiva, con enfoque cualitativo, utilizando el método hermenéutico para realizar el análisis de los aportes de diferentes autores sobre el tema para la consiguiente reflexión. Con el estudio del enfoque humanizado de la gestión laboral en las organizaciones a través de sus líderes, se pretende identificar las perspectivas teóricas del liderazgo humanizado en la gestión laboral de la industria 5.0. El reto mayor de la Industria 5.0 consistirá en promover la formación de este liderazgo efectivo, para una gestión laboral humanizada que conducirá a la gerencia y sus colaboradores a su consolidación sostenible, como base para elevar la calidad de vida y fortalecer las relaciones humanas armónicas, adaptadas a este nuevo esquema social, derivado de la incorporación de los recursos tecnológicos y de información para consolidar ambientes inteligentes en las organizaciones.

**Palabras clave:** Industria 5.0, humanización laboral, liderazgo, sostenibilidad. Resiliencia.

#### **ABSTRACT**

Labor management has become laboratory for managerial decisions without the analysis and interpretation of the only factor with the power of complex and resilient thinking: people. That is why this research seeks to determine the constituent elements of a labor management in which leadership is a core element for its humanized point of view, which allows systematizing the needs and challenges involved in Industry 5.0. It is developed as a type of Descriptive Research, with qualitative approach, using the hermeneutic method to perform the analysis of the contributions of different authors on the subject for the consequent reflection. With the study of the humanized approach to labor management in organizations through their leaders, it is intended to identify the theoretical perspectives of humanized leadership in labor management in Industry 5.0. The major challenge of Industry 5.0 will be to promote the formation of this effective leadership, for a humanized labor management that will lead management and its collaborators to its sustainable consolidation, as a basis for raising the quality of life and strengthening harmonious human relations, adapted to this new social scheme, derived from the incorporation of technological and information resources to consolidate intelligent environments in organizations.

**Keywords:** Industry 5.0, labor humanization, leadership, sustainability. Resilience,

**JEL:** M12

**Recibido:** 22 de enero de 2024

**Aceptado:** 15 de marzo de 2024

---

<sup>1</sup> Departamento: Proyectos. Instituto de Altos Estudios de las Ciencias e Investigación, Maracay, Venezuela. ORCID: 0000-0002-4429-3912. Correo electrónico: samarisfintech@gmail.com

<sup>2</sup>Universidad Simón Rodríguez, Maracay, Venezuela. ORCID: 0000-0002-5517-8426, Correo electrónico: joannaycolorado@gmail.com

## **INTRODUCCIÓN**

El desarrollo tecnológico cada día es más avasallante y está definiendo una nueva conformación del hombre social, esta situación llevó a un país a plantearse una reconfiguración de su sociedad. Este es el caso de Japón, quien en el año 2015 su primer ministro Shinzo Abe y la federación empresarial Keidanren, propulsa el concepto de Sociedad 5.0, a la que Ortega (2019) se refiere cuando expresa:

...la integración sofisticada del ciberespacio (la información) y del espacio físico (el llamado mundo real) que ha de conformar la Sociedad 5.0, centrada en los humanos, en las personas. Si la creación de conocimiento a partir de la información la realizan los humanos en la Sociedad 4.0, en la siguiente fase de la sociedad humana, la harán sobre todo las máquinas, a través de la Inteligencia Artificial (IA), pero al servicio de las personas. (p. 2)

Esta experiencia origina un efecto catalizador al resto del mundo, dado que significa un avance tan importante como lo sucedido en la Revolución Industrial en el siglo XIX e inicios del siglo XX, en el que las máquinas desplazaron la mano de obra no especializada, de esta manera, siendo obligada la humanidad a adaptarse a esta nueva modalidad de trabajo. En esta oportunidad, en esta nueva era disruptiva, las máquinas además de ser aparatos manipulados por el hombre para facilitar y aumentar la producción, están programadas de tal manera que su funcionamiento simule la capacidad de pensar y actuar como un ser humano. Estas son las características que actualmente dominan los avances de la Industria 5.0, con la inteligencia artificial, robótica colaborativa y la realidad virtual y aumentada.

Esta evolución tecnológica incorporada a los procesos de las organizaciones determina el paso de la industria 4.0 a la industria 5.0, donde el dominio de los avances tecnológicos sobre los procesos organizacionales se desarrolla con la complementariedad de lo analógico y digital; al respecto, Castellanos (2023), destaca que la Industria 5.0 tiene sus raíces en la Industria 4.0, este proporciona un enfoque diferente y destaca la importancia de la investigación y la innovación para apoyar a la industria en su servicio a la

humanidad a largo plazo, dentro de los límites del planeta y con el ser humano en el centro, por tanto complementa y amplía las características propias de la industria 4.0.

La digitalización impacta y altera completamente el funcionamiento de las organizaciones, esta constituye la certeza de los nuevos tiempos, no hay acción que no genere cambios. En la obra *La Aldea global*, McLuhan y su coautor Powers, otorgan sentido a todo lo que se relaciona con su entorno, por tanto, cualquier aspecto que circunde a las organizaciones debe ser parte de los objetivos globales de la industria 5.0, las robusteces de sus estructuras determinaran su capacidad de transformación dentro de su naturaleza dinámica y compleja.

En este sentido, el cambio debería estar marcado por la simbiosis de sus objetivos y estos, con los objetivos globales, realizando los ajustes que sean necesarios para que la dinámica empresarial sea funcionalmente flexible para su adaptación a los entornos que han sido alterados. Como efecto multiplicador se han generado nuevas dinámicas de gestión que involucran al factor humano (trabajador) acorde para tal fin, es decir con capacidad de transformación continua y conducta humanizada.

Al respecto, Alemany (2023), quien se considera humanizador de empresas, autor de la obra liderazgo imperfecto, hace referencia al desafío que enfrentan las organizaciones en los próximos años: La humanización de los entornos laborales como sustitución de los esquemas convencionales de capitalización de procesos. Cabe entonces plantearse como estos aspectos influirán en la masa trabajadora de las empresas, como serán manejadas las relaciones humano-máquina, como serán afectadas la autoestima y el clima organizacional; en general, la psiquis del recurso humano, y como deben las organizaciones replantear procesos y estructuras, y el cambio en los prospectos requeridos por las organizaciones para el manejo de la Inteligencia Artificial.

El reto de las organizaciones en la era de la Industria 5.0, es sistematizar procesos, tareas, actividades y productos de la organización, con una metodología fundada en las herramientas tecnológicas analógicas y digitales. El recurso humano es un factor

fundamental para este cometido, para lo cual el liderazgo constituye el propulsor de los procesos que están dirigidos a los objetivos previstos. El aporte de esta investigación, en este contexto, consiste en identificar las perspectivas teóricas del liderazgo humanizado en la gestión laboral de la industria 5.0. Partiendo de una revisión de diferentes autores para desvelar posturas sobre el tema.

### **PERSPECTIVA TEÓRICA DEL LIDERAZGO HUMANIZADO EN LA INDUSTRIA 5.0.**

La organización por sí misma es trascendente, no hay actividad humana que no esté influenciada, beneficiada o afectada por sus operaciones, como todo sistema abierto recibe y también produce o entrega resultados al medio ambiente. Este proceso involucra una sinergia entre sus factores constituyentes, e involucra de acuerdo a su concepto (Real Academia Española (R.A.E.) a una acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales.

Para Casquete (2020), la sinergia, conlleva a pensar en el trabajo como un equipo, donde los defectos no serán notados sin que una gran cantidad de personas trabajen en grupo, para el logro de la eficiencia, la productividad y la comunicación asertiva. Refiere además que implica modificar reiteradamente el papel que desempeñan los líderes, en impulsar la unidad y la visión organizacional en la conquista de las metas, teniendo como premisa la cooperación y la sincronización de las fases en los procesos de las distintas áreas de la organización. Partiendo de este fundamento se considera al liderazgo como el núcleo del trabajo en equipo, su actuación es un hecho sistémico y sinérgico que orienta y conduce a la sincronización de los elementos descritos.

Para De-La-Sota-Echánove., Cabrera-Vargas, y Zainos-García (2022), el elemento sinérgico del liderazgo lo manifiesta cuando afirma que este forma parte de cuatro ejes: corpóreo (condiciones de trabajo adecuadas, reconocimiento de destrezas físicas, sensibilidad), intelectual (conocimiento teórico-práctico, personalidad, valores, liderazgo individual), afectivo (capacidad de amar, voluntad de apertura y donación) y trascendente (dimensión espiritual, religión, condición temporal de vida humana, vocación vital), referidos a los aspectos individuales del factor humano dentro de su ambiente laboral.

Esto marca la trascendencia del líder en su actuación, la cual debe dirigirse a un fin superior como es el bienestar humano, consolidar la misión y visión organizacional con el concurso de todos los individuos que de forma directa e indirecta son parte de ella, y erigirla con un fin superior hacia su sostenibilidad.

Desde esta perspectiva, el liderazgo debe abarcar una gestión laboral humanizada para trascender a los propios objetivos de la organización, siendo la característica que ha fundamentado la evolución de las teorías existentes en este tema, que parte de los modelos tradicionales centrados en el bienestar de los trabajadores (ahora colaboradores), reconociéndolos como personas con necesidades y emociones, y no solo como un recurso humano que motoriza la empresa a través de sus servicios.

El proceso evolutivo de la gestión laboral del liderazgo humanizada, tiene sus fundamentos en la Teoría de las relaciones humanas, desarrollada por Elton Mayo a principios del siglo XX, en sus estudios en los talleres de Hawthorne de Western Electric, sobre el comportamiento humano en el trabajo. Para Chiavenato (2009):

Los experimentos contribuyeron al surgimiento del llamado enfoque de las relaciones humanas, que consideraba a las personas (más que al método de trabajo) como el factor clave para incrementar la eficiencia de las organizaciones. La escuela de las relaciones humanas empezó a ocuparse de los grupos informales y de temas relacionados con la comunicación y la motivación (p. 75)

La misma destaca la importancia de la satisfacción de los trabajadores en la productividad, para Elton Mayo al darse la atención a las necesidades sociales y emocionales de los empleados estos mejoran su desempeño. Por su parte la Teoría X e Y, de Douglas McGregor, conforme a lo indicado por Hellriegel y Slocum (2009), creó las clasificaciones como:

una forma de contrastar dos conjuntos de supuestos y creencias que albergan los gerentes. Los gerentes de la Teoría X y los de la Teoría Y comprenden que son responsables de los recursos en sus unidades, dinero, materiales, equipo y personas en interés de alcanzar las metas organizacionales. Lo que los distingue son sus propuestas acerca de lo que

motiva a sus subordinados y de cuáles son las mejores formas de desempeñar sus responsabilidades gerenciales. (p. 271)

Son teorías sobre la naturaleza humana y su relación con el trabajo, en el que la teoría X asume que los trabajadores son perezosos y necesitan ser controlados, mientras que la teoría Y asume que los trabajadores son responsables y buscan la automotivación. El liderazgo humanizado se impregna de la teoría Y, dado que considera que los individuos son capaces de autogestionarse, y cuentan con un deseo intrínseco de contribuir al éxito de la organización. Del mismo modo, la Teoría del liderazgo transformacional desarrollada por James Burns, para Hellriegel y Slocum (2009):

implica anticipar las tendencias futuras, inspirar a los seguidores para que comprendan y adopten una nueva visión de posibilidades, desarrollar a terceros para que sean líderes o mejores líderes y desarrollar una organización o grupo de modo que sea una comunidad de personas que aprenden, se enfrentan a retos y reciben recompensas. (p. 301)

Se centra en la capacidad del líder para inspirar y motivar a sus seguidores, para que alcancen objetivos más allá de lo esperado. El liderazgo transformacional es per se un liderazgo humanizado, porque se persigue buscar fomentar un ambiente de trabajo positivo y motivador, con el fin superior de la sostenibilidad organizacional. Ahora bien, Tintoré y Carrillo (2015), afirman que el liderazgo transformacional de Burns no debe sólo buscar transformar al individuo y su entorno, sino trascender al bien común, razón por la cual expresan:

...en los años 90 del pasado siglo existe un grupo cada vez más numeroso de académicos que proponen un nuevo tipo de liderazgo transformador, al que denominan liderazgo trascendente, pro-social, altruista, contributivo o antropológico (De Vries et al., 2010; Foster, 1986; Gardiner, 2006, 2009; Grant, 2013; Pérez López, 1996; Osterloch & Frey, 2003; Shields, 2010, 2014; Sison, 2008; Tintoré & Arbós, 2012). Ambos tipos de liderazgo transformador comparten el deseo de trascender las aspiraciones y necesidades del líder para intentar beneficiar a otras personas, organizaciones y sociedades. (p. 2).

Corresponde al cuerpo gerencial y a sus líderes promover la actuación de un liderazgo humanizado conforme a una acción estratégica para tal fin, considerando que la nueva

era signada actualmente por la revolución tecnológica involucra igualmente la revolución del ser. Los avances en la inteligencia artificial, la robótica y la realidad virtual, deben significar el tiempo disponible para el bienestar humano, del medio ambiente y del planeta. Podría decirse de una cultura hacia la preservación de los recursos del planeta para la subsistencia humana, pero también de individuos felices con capacidades mentales desarrolladas para ser trascendentes en este objetivo global.

La industria 5.0 como proyección de las organizaciones en la era digital es el escenario para la gestión laboral humanizada, con una conjunción de elementos: las máquinas que manejan datos y las personas que hacen uso de estas para proyectar su calidad de vida. Entonces ¿Qué retos trae esta profundización tecnológica en la valoración del recurso humano dentro de las empresas? Sin dudas el trabajo colaborativo entre robots y humanos (humanización), esto permitirá potenciar las capacidades del recurso humano en los espacios virtuales y físicos. Será la oportunidad de reducir los tiempos de respuesta y de ser más efectivos en los logros organizacionales, pero lo más importante con las personas como centro de todo, impactando de forma trascendente al generar sostenibilidad con el efecto resiliente.

La gestión laboral humanizada hace necesario el equilibrio organizacional, para que el engranaje humano con la tecnología digital no se traduzca en el reemplazo humano o en procesos complejos. Es reconocer el poder que tiene el recurso humano de potenciar sus habilidades dentro de esta transformación digital. En este sentido, destaca Alemany (2023) que reducir el vínculo laboral al beneficio salarial implica ignorar la complejidad de las necesidades y motivaciones humanas; por tanto, es necesario reconocer al trabajador como un líder natural, un potencial emprendedor o empresario generador de riqueza y que merece ser tratado con dignidad y reconocimiento; en pocas palabras, es el reconocimiento a la humanización de la gestión laboral.

## **GESTIÓN LABORAL EN LA INDUSTRIA 5.0. Y EL LÍDER HUMANIZADO**

El recurso humano en la organización ha promovido diferentes investigaciones, que persiguen desentrañar esa esfera humana fundamental, para proveer herramientas a los gerentes y líderes para potenciar su actuación. De ahí que comprender la conducta del

hombre conlleva a gran parte de las ciencias a entender y conocer las diferentes esferas del comportamiento humano, sus diversas áreas y actividades. Desde Taylor y Fayol hasta la actualidad con la aldea global, tanto las Ciencias Naturales y Ciencias Sociales buscan dar explicación a los factores que inciden en la conducta del individuo, que repercuten en su entorno de forma productiva o por el contrario de forma negativa.

Este elemento humano permite la combustión de la maquinaria organizativa, sin este no hay forma que opere, gestionar estratégicamente el mismo es parte de los retos diarios, y brindarles un lugar privilegiado en el entorno laboral en la organización será vital para esta. A tal efecto, Mori y Bardales (2020) establecen que hoy las condiciones y requerimientos del mercado y el comportamiento de las empresas no es el mismo al de épocas pasadas; por lo tanto, la evolución y adopción de tecnología son factores de alto impacto en el accionar de estas, siendo necesario que la industria posea la flexibilidad para gestionar estos cambios de manera óptima.

El proceso estratégico sinérgico para el manejo del recurso humano por parte del área Recurso Humano, Talento Humano o Capital Humano, es realizado a través de sus funciones de planificación, dirección y control de los procesos, que permiten la captación, desarrollo y capacitación, compensación, retención, bienestar individual y social de las personas de la organización. En este proceso deben prevalecer los actores principales que inspiren a otros (líder), considerando que la organización y el trabajador, sean un conjunto único y eficiente hacia los objetivos propuestos, con gran sentido humanista para la contribución social y desarrollo del entorno.

La gestión laboral a través de un enfoque humanizado es consustancial a la industria 5.0, porque involucra manejar y armonizar las relaciones y expectativas de los trabajadores, para que formen equipos efectivos y sinérgicos, desarrollen nuevas habilidades y empleen las herramientas tecnológicas de vanguardia, como apoyo para consolidar un objetivo como fin que es de todo el equipo de trabajo; esto sobrepasa la retribución monetaria para convertirse en satisfacción emocional, de autorrealización, de sentido de pertenencia, de identidad, que se transforme en motivación e inspiración para liderazgos emergentes. El recurso humano como núcleo en la industria 5.0., guarda



relación con lo que revela el estudio realizado por la empresa WTW (Willis Towers Watson) en 2023, sobre lo que piensan los empleadores y empleados acerca del bienestar emocional en América Latina.

Desde el punto de vista del empleador, un 94% de estos prioriza el bienestar emocional de sus empleados para los próximos tres años como importante, confirmando que este aspecto constituye una de las mayores preocupaciones para los trabajadores.



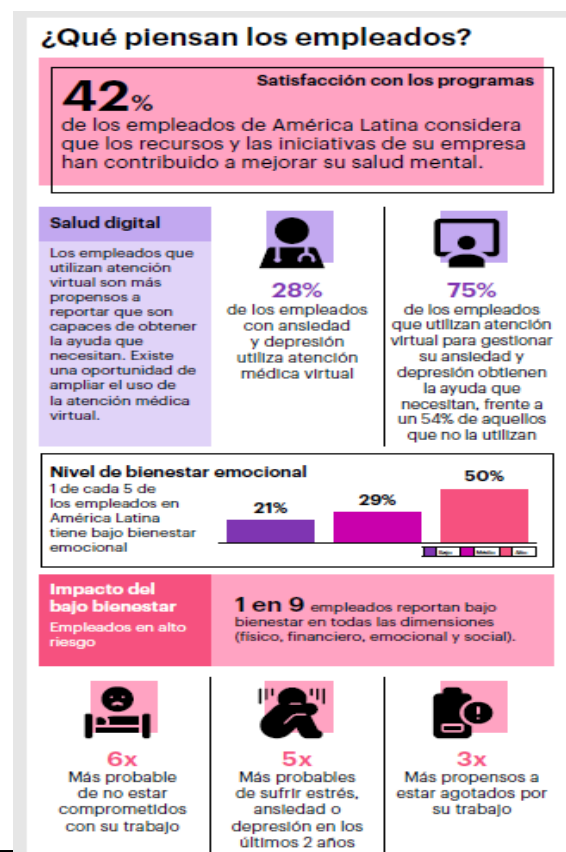
**Figura 1. Bienestar emocional en América Latina. ¿Qué piensan los empleadores?**

Fuente: Willis Towers Watson (2023).

Con relación a las soluciones adoptadas para mejorar al bienestar emocional de los trabajadores, las organizaciones han dado prioridad a las campañas para abordar el estigma relacionado con los problemas de salud mental y los servicios de atención virtual seguido de otras medidas entre las cuales se encuentran las asesorías en caso de duelo, estrés y otros programas de aplicación general. (Ver figura 1).

Desde el punto de vista del empleado (recurso humano) el estudio en referencia, señala que para el 42% de los empleados los recursos e iniciativas de la organización para la

cual laboran, contribuyen a mejorar su salud mental. Dentro de estas campañas de asistencia virtual sobre salud mental, el 75% de los trabajadores que utilizan esta iniciativa reportan obtener la ayuda que necesitan frente al 54% que no la utiliza. Esto significa que se están dando los pasos para que el recurso humano sienta un efecto sinérgico con su empresa, causando identificación y motivación para trascender a la sostenibilidad de esta. Finalmente, el estudio arroja que 1 de cada 5 empleados tiene bajo nivel de bienestar emocional, además 1 de cada 9 de ellos, reportan también bajo nivel en el orden financiero, físico y social. (Ver figura 2)



**Figura 2. Bienestar emocional en América Latina. ¿Qué piensan los empleados?**  
Fuente: Willis Towers Watson (2023) Bienestar emocional en América Latina

La visión y misión organizacional en la Industria 5.0 debe apuntar más allá de la eficiencia y la productividad como único objetivo, y considerar a las personas como elemento insustituible y esencial. Estos aspectos contrastan con los resultados del estudio de WTW (Willis Towers Watson), y la perspectiva a desarrollar en la humanización de la

gestión laboral en la industria 5.0, en la que se pueden establecer tres transiciones:

1. Pasar del reemplazo de los colaboradores por tecnología a crear una relación simbiótica entre los dos, donde cada elemento potencie sus capacidades desde su valor.
2. Ir de la eficiencia centrada en la resiliencia a la resiliencia; es decir, de la reducción de costos y desperdicios a la adaptabilidad de la organización para sobrevivir circunstancias críticas.
3. Priorizar la sostenibilidad sobre la rentabilidad, con el fin de encontrar el equilibrio entre las ganancias, las personas y el planeta.

En la actualidad, el líder debe hacerse de habilidades y herramientas que le permitan aplicar una o más de estas transiciones, a la vez que le brindan la flexibilidad para adaptarse a nuevas situaciones para asumir con efectividad los retos actuales. Ser un ser transformador, inteligente, adaptativo, social, transaccional, multidimensional y humanista, razón por la cual trasciende al ser, conforme a lo que señala Yarce (2011) cuando hace referencia al liderazgo trascendente: “el liderazgo trascendente intenta transformar la sociedad con base al trabajo hecho con excelencia personal, con afán permanente de mejorar y de guiar las acciones por valores éticos y por el servicio al bien común.” (p.36).

Este enfoque precisa en profundizar y transformar la actuación del líder, en consecuencia, la contribución de la gerencia es fundamental para esto, así como de una planificación estratégica y operativa para afrontar la irrupción de la tecnología digital en la dinámica humana y operativa de la Industria 5.0.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Esta investigación se dirigirá a través del enfoque cualitativo en función a sus características que determinaron la inquietud investigativa, por lo cual se procede a

realizar la indagación de las posturas de diferentes autores sobre el tema objeto de estudio, para identificar aspectos relevantes relacionados a este. Destacan Escudero y Cortez (2017), sobre la investigación cualitativa lo siguiente: La investigación cualitativa es aquel procedimiento sistemático de indagación que brinda técnicas especializadas para recabar datos sobre lo que piensa y sienten las personas. (p. 3)

En este marco epistémico, se utiliza como método el hermenéutico, en función al abordaje teórico de la investigación, recurriendo a las lecturas de textos o documentos, que proceden a ser interpretados para poner de manifiesto los aspectos que las autoras consideran relevantes basado en un análisis reflexivo. Señala Ríos (2022), que “La hermenéutica considera los textos como medios para transmitir experiencias, creencias y juicios de un sujeto o comunidad a otra.” (p. 4).

Además, el enfoque hermenéutico permitirá explorar las múltiples interpretaciones y significados asociados al tema de estudio, brindando una visión más profunda y completa de la realidad investigada. Esta metodología cualitativa también facilitará la captación de las perspectivas y experiencias de los individuos involucrados en el fenómeno, permitiendo así una comprensión más holística y rica de la problemática abordada.

A través del análisis reflexivo de los textos y documentos pertinentes, se podrá desentrañar las narrativas subyacentes, los valores implícitos y las dinámicas sociales que influyen en la configuración del tema en cuestión. De esta manera, se podrá generar conocimientos y hallazgos significativos que enriquezcan la comprensión del objeto de estudio y contribuyan al avance del campo de investigación en cuestión.

Este acto abarca también comprender el fenómeno en sus diferentes contextos y relacionarlos con la realidad en su conjunto, como destaca igualmente Ríos (2022), es comprender la naturaleza de la comprensión, y acercarse al texto en el idioma de origen de forma más honesta. (p.6).

A través del método hermenéutico se persigue entender diferentes puntos de vista. En

la Tabla 1: Referenciales teóricos que sustentan la postura, se presenta en forma resumida el abordaje epistémico de la investigación.

**Tabla 1. Referenciales teóricos de la investigación**

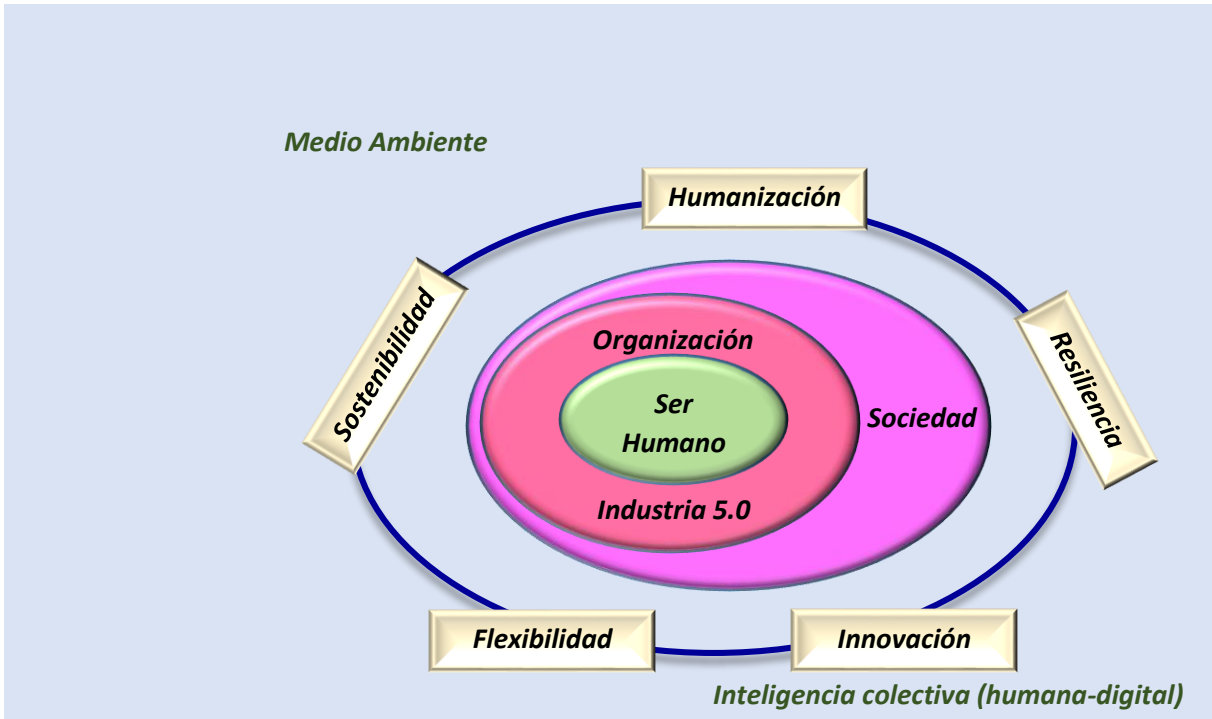
<b>Abordaje Epistémico y Método de Investigación</b>	<b>Referenciales teóricos</b>		
	Paradigma y Enfoque	Postura Epistemológica	Método
	Enfoque Cualitativo	Filosofía Hermenéutica	Hermenéutico

Fuente: Elaboración propia

## **DISCUSIÓN**

La gestión laboral humanizada es un factor determinante como medio de sostenibilidad de las organizaciones. Entre los elementos que participan en esta perspectiva gerencial se identifican: El apoyo a la potenciación de la profesionalización del ser humano en cuanto a la valoración de la inteligencia humana sobre la hiperautomatización, colocando al colaborador en una posición central que maximiza su potencial en el desarrollo de tareas, donde la inteligencia colectiva es la base de su desempeño dentro de la organización.

Como señala McLuhan y Powers, todo lo que circunda a la organización le impacta, en este aspecto la Industria 5.0 es un cambio que transforma su núcleo. Con base en este precepto la organización y su factor humano deberían estar marcados por la simbiosis de sus objetivos y estos a su vez con los objetivos globales. Considerando en el mismo la humanización de sus procesos que involucra la gestión laboral humanizada del liderazgo, como aspecto clave de innovación, creatividad, y flexibilidad para la orientación de la organización hacia el afianzamiento de la Industria 5.0. El resultado es la suma de una inteligencia humana y una inteligencia cognitiva, cuya conjunción permitiría finalmente trascender hacia una humanización organizacional que trasciende.



**Figura 3. Factores para la Sistematización de la Industria 5.0**

Fuente: Elaboración propia

La transición de las organizaciones a la Industria 5.0 determina su sistematización, considerando como señala Castellanos (2023), la investigación e innovación para apoyar a la industria en su servicio a la humanidad a largo plazo, la armonía con el planeta y con el ser humano en el centro, lo cual implica modificar reiteradamente el papel que desempeñan los líderes, en impulsar la unidad y la visión organizacional en la conquista de las metas, teniendo como premisa la cooperación y la sincronización de las fases en los procesos de las distintas áreas de la organización. Los factores a considerar para la sistematización de la Industria 5.0 se presentan en la Figura 3.

Gran parte de las empresas convergen en la aplicación de la tecnología de manera impositiva y sin estrategias que apoyen la humanización. Siempre ha existido una gestión de culto a la razón, al análisis y la productividad, minimizando la capacidad humana de los colaboradores e ignorando sus limitaciones, ubicándolo como un instrumento más dentro de un contexto digital. Es necesaria una conjunción que implique hacer de la

digitalización de los procesos el medio y no el objetivo, donde la persona encuentre confort no porque opera las máquinas, sino porque gracias a su inteligencia innovadora, sostenible, abierta y con alcance colectivo.

El líder es el hilo conductor de esta sistematización hacia una gestión laboral humanizada en la Industria 5.0, que debe transmitir a los individuos valores humanos y visión compartida para actuar como agente de cambio de la realidad humana, de forma tal que le permita fortalecer su actuación y de las personas que conduce, como describe Yarce (2011) transformar la sociedad con base al trabajo hecho con excelencia personal y mejora continua para guiar las acciones por valores éticos y al servicio del bien común. Sin embargo, el liderazgo es un concepto permeable, adaptativo, y sinérgico, por tanto debe ser tratado en su esencia, sin adicionar a este elementos que persigan identificar una característica de su actuación, de esta manera su estudio basará en la realidad que impacta a la organización.

## **CONCLUSIONES**

Para enfrentar los retos de la Industria 5.0 y con ello la gestión laboral humanizada, es primordial el impulso de un liderazgo efectivo, que ante todo tome partido de manera comprometida y solidaria en la preservación del ser humano.

Es por ello que es necesario construir compromisos particulares que se sumen para lograr las metas colectivas (sociales e intelectuales), y una vía para ello es a través de la humanización de la actividad laboral que cada día se intensifica en las organizaciones debido a la incorporación en masa de elementos digitales (inteligencia artificial, robótica colaborativa y la realidad virtual y aumentada).

La transformación empresarial con una gestión humanizada, reconoce los límites de la racionalidad y posiciona a la persona como ente subjetivo y de naturaleza social, que trasciende el dominio empresarial y posee un talento natural de creatividad, innovación y reflexión. La sistematización de la gestión laboral en la Industria 5.0., debe configurar la humanización y el liderazgo, como elementos que influirán en la masa trabajadora de las organizaciones, el manejo de las relaciones humano-máquina y su efecto en la

autoestima y clima organizacional, en general, la psiquis del recurso humano. Significa un replanteo de los procesos y estructuras, que incluso abarque los prospectos requeridos por las organizaciones, para que la organización consolide su transición o complementariedad de lo analógico y digital.

Conforme al análisis de resultados mediante el enfoque cualitativo, destaca tomar conciencia que en la industria 5.0 aparece la gestión laboral humanizada del liderazgo, la humanización ha estado presente en la evolución del pensamiento administrativo, pero es fundamental establecer un conocimiento sobre este concepto como permeable, es decir, que su acepción este en función de su adaptabilidad al cambio en forma sinérgica.

La gestión laboral humanizada debe ser forjada a través de un liderazgo que impacte a lo interno y externo de la organización, adoptando una actitud de responsabilidad armónica entre lo humano y la digitalización, así como el compromiso por la sostenibilidad.

## **REFERENCIAS**

- Alemany, J. (2023). *Liderazgo Imperfecto. Educando a los líderes del futuro*. Plataforma Editorial. Barcelona. España.
- Alemany, J. (05 de enero de 2023). *De Enemigos a Aliados: Las 5 Claves para Mejorar la Relación Empresa-Empleado*. Jordi Alemany Business Humanizers. <https://jordialemany.es/>
- Casquete, W. (2020). *Estrategia de sinergia empresarial para contribuir a la cultura organizacional de la Empresa Sociedad Agropecuaria Pimocha C.A.*, [Tesis para obtener el grado académico de: Maestro en Administración de Negocios – MBA. Universidad Cesar Vallejo de Perú.] Disponible en: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/42904/Casquete\\_ZWL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/42904/Casquete_ZWL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Castellanos, J. (2023). *Industria 5.0: un enfoque centrado en el ser humano*. Apuntes técnicos del INVASSAT. AT-230102. Valencia. Disponible en: <https://invassat.gva.es/documents/161660384/370674470/AT230102+Industria+5.0+Un+enfoque+centrado+en+el+ser+humano.pdf/d72f0ce1-b98a-f345-6589-67c85aee1921?t=1679405205312>
- Chiavenato, I (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. Ediciones McGraw Hill. 2da. Edición. México



- De La-Sota-Echánove, M., Cabrera-Vargas, M.- de-L., y Zainos-García-Cano, E. (2022). Liderazgo Personalista Integral. Un modelo para el liderazgo en las organizaciones. *Revista Empresa Y Humanismo*, 25(2), 43-73. <https://doi.org/10.15581/015.XXV.2.43-73>
- Escudero, C. y Cortez, L. (2018). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica*. Editorial UTMACH. Universidad Técnica de Machala. Ecuador. Disponible en: [http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14207/1/Cap\\_1-Introducci%C3%B3n%20a%20la%20investigaci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica.pdf](http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14207/1/Cap_1-Introducci%C3%B3n%20a%20la%20investigaci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica.pdf)
- Forbes (08 de noviembre de 2023). *Los 50 líderes que están redefiniendo el futuro del trabajo en 2023*. <https://forbescentroamerica.com/2023/11/08/los-50-lideres-que-estan-redefiniendo-el-futuro-del-trabajo-en-2023>
- Gadamer, H. (1983). *Elogio de la teoría: Discursos y artículos*. Ediciones Península. Barcelona.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. Cengage Learning 12a. Edición. México.
- McLuhan, M., y Powers, B. R. (2020). *La aldea global: transformaciones en la vida y los medios de comunicación mundiales en el siglo XXI*. Editorial Gedisa.
- Mori, K. O. C., y Bardales, J. M. D. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703.
- Ortega, A. (2019). *Sociedad 5.0: el concepto japonés para una sociedad superinteligente*. Real Instituto Elcano Príncipe de Vergara, 51. 28006 Madrid (Spain) [www.realinstitutoelcano.org](http://www.realinstitutoelcano.org).
- Ríos, T. (2022). La hermenéutica y los textos: el reto de la traducción. *Revista PURIQ Vol. 4 Núm. 1*. Universidad Nacional Autónoma de Huanta. Disponible en: <https://doi.org/10.37073/puriq.4.1.217>
- Tintoré, M. y Carrillo, C. (2015). *Liderazgo Trascendente En El Ámbito Educativo: Experiencias De Una Docente De Secundaria En el Contexto Español*. CIMIE' 15. Valencia, España.
- Willis Towers Watson WTW (2023, 17 mayo) *Bienestar emocional en América Latina* <https://www.wtwco.com/es-ve/insights/2023/05/bienestar-emocional-en-america-latina>
- Yarce, J. (2011). *Liderazgo Trascendente*. Ediciones Instituto Latinoamericano de Liderazgo. Colombia.

