CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

Procesos de la gerencia humanista organizacional

Processes of organizational humanist management

Ana Karina Marcano Salazar
Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín
Correo electrónico: anakarinam1711@gmail.com
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7960-5309

Recibido: Septiembre 2025 **Aceptado: Febrero: 2026** **Publicado: Marzo 2026**

Cómo citar: Marcano Salazar, AK. (2026). **Procesos de la gerencia humanista organizacional**. Editorial CICAG: Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales, Volúmen 23 No. 2. Marzo-Agosto (2026). Venezuela. https://doi.org/10.36390/zwyb8t33

RESUMEN

El presente artículo permitió analizar y conocer los Procesos de la Gerencia Humanista Organizacional. El fundamento teórico estuvo constituido por; Brown (2018), Cameo (2019), Fromm (1941), Pérez (2021), entre otros autores. De la aplicación hermenéutica, se interpretó que en las empresas se busca la humanización de las organizaciones realizando gestión para las personas y por personas, compatibilizando la faceta empresarial, asumiendo responsabilidad para un mejor desempeño de manera eficiente. La gerencia humana logra ventaja sobre los competidores, analizando el ambiente interno además del externo a fin de anticipar hechos, pudiendo inferir que las empresas sean más exitosas que otras. Es por ello que, ampliar información relacionada con los Procesos de la Gerencia Humanista Organizacional, sirve para influir en personas libres e inteligentes, que deciden dividir o multiplicar su talento al servicio de un proyecto para obtener un caudal de talento liberado, en virtud que la empresa es una zona de coexistencias y vivencias, en la que la actividad laboral impacta la vida privada de las personas que en se vinculan, y por supuesto, que también marca una huella en la vida pública y en la sociedad que esté inmersa.

Palabras clave Palabras Clave: Gerencia Humana, Capital Humano, Humanizar.

ABSTRACT

This article analyzes and explores the processes of Humanistic Organizational Management. The theoretical framework is based on the work of Brown (2018), Cameo (2019), Fromm (1941), Pérez (2021), and other authors. Through hermeneutic analysis, it was interpreted that companies seek to humanize their organizations by managing for and

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

by people, reconciling the business aspect with the assumption of responsibility for improved and efficient performance. Humanistic management gains an advantage over competitors by analyzing both the internal and external environments to anticipate events, thus enabling companies to be more successful than others. Therefore, expanding information related to the Processes of Organizational Humanistic Management helps to influence free and intelligent people who decide to divide or multiply their talent in service of a project to obtain a wealth of liberated talent, given that the company is a zone of coexistence and experiences, in which work activity impacts the private life of the people who are involved, and of course, also leaves a mark on public life and the society in which it is immersed.

Keywords: Human Management, Human Capital, Humanize.

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, los gerentes aún aplican aquellas teorías, técnicas y herramientas que fueron desarrolladas años atrás, a pesar de saber que hoy la globalización y los medios de comunicación han generado un cambio en el estilo de vida. La función del gerente debe ir más allá de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización, pues también debe procurar el bienestar y desarrollo de sus equipos, lo que a su vez contribuye al éxito general de las organizaciones.

En este sentido el mundo occidental, del cual forma parte Venezuela, y en pleno siglo XXI los seres humanos se encuentran inmersos en un entorno de cambios que se producen aceleradamente en los ámbitos: económico, político, socio- cultural, tecnológico, así como también, movimientos drásticos globales a nivel de salud pública, pudiendo afectar lo sostenible de forma negativa a los individuos y por ende a las organizaciones.

Es por ello, que las empresas sustentadas en la realidad tienen como resultados las metas propuestas. Quiere decir que, para lograrlo, se debe tener en cuenta procesos a través de los cuales definan los propósitos, se comuniquen y estén los empleados alineados y se sientan motivados. Dichas fases son vitales en cualquier tipo de organización. Sin embargo, es preciso recalcar que dentro de las organizaciones se encuentran las interacciones producidas entre las personas que laboran dentro de las compañías, quienes siguen los esquemas planteados para lograr los propósitos.

Seijo (2010), menciona que la humanización de la organización alude a la forma

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

de gestión propia de las empresas responsables, que se caracteriza por ir más allá de la mera creación de valor para el accionista. Dicho esto, la gerencia humana puede significar un factor clave como estrategia competitiva en las entidades de trabajo, debido a que las tácticas utilizadas representan en la actualidad ventajas que pueden garantizar a las empresas su supervivencia, al poder enfrentar los retos propios y del entorno ante una realidad cambiante.

En este sentido, en la presente investigación se intentará plantear, con la mayor claridad y rigurosidad posibles, los procesos de la Gerencia Humanista organizacional, entendidos como una estrategia empresarial orientada al fortalecimiento de las relaciones humanas, la ética laboral y el bienestar integral del talento humano dentro de la organización. Esta perspectiva gerencial reconoce que el éxito sostenible de una empresa no solo depende de sus recursos materiales o tecnológicos, sino, sobre todo, de su capacidad para valorar, desarrollar y comprometer al factor humano como eje central del desempeño institucional.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Procesos de la Gerencia Humanista Organizacional

Los procesos gerenciales en la actualidad requieren de múltiples acciones, que deben ser emprendidas por el gerente, con el fin de dar soporte administrativo a la gestión del talento humano, la comercialización, lo económico; y los aspectos de carácter social que la organización destina hacia su entorno comunitario. Además, se indica que dichos procesos deben ir orientados hacia el cumplimiento de la misión y visión de la empresa con base a objetivos bien definido, apoyado en estrategias pertinentes para hacer posible una gerencia de calidad con base al papel prioritario del ser humano en lo laboral.

En este orden de ideas, García (2021) postula que los procesos gerenciales engloban las misiones de las distintas áreas de la organización en términos de los servicios que prestan y son los unificadores y constructores de la cadena que a la final permite el cumplimiento de las metas, de allí la importancia de diseñar procesos ágiles, flexibles, bien conectados y que sean cónsonos con las necesidades y realidades del entorno.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

Es decir, que los procesos que realiza la organización con respecto a su talento humano, deben ir direccionado al cumplimiento de las metas de la empresa, desde lo económico, social, competitivo y comercial. Por ello, es necesario que se utilice de manera efectiva y eficaz los recursos materiales, económicos y humanos disponibles para obtener resultados esperados. La efectividad y eficacia van a estar condicionada a la capacidad de la gerencia para desarrollar el proceso: la planificación, organización, aplicabilidad de las estrategias competitivas de comercialización y económicos, el control de la gestión del talento humano, y finalmente la evaluación integral de la gerencia.

El proceso de la Gerencia Humanista implica que las organizaciones empresariales tienen inmerso una responsabilidad inicial de consolidar una estructura organizacional bien definida; diseñada con precisión y claridad para todos los miembros de la empresa. Dicha organización debe dilucidar cada tarea, funciones de las dependencias o departamentos de manera bien afinada, determinando las responsabilidades laborales del grupo y de forma individual, tomando en consideración un sistema integrado comunicacional y de toma de decisiones que vayan dirigidas a la promoción motivacional, así como en el logro de los objetivos estratégico de la organización.

En este marco discursivo, Pérez (2021) menciona: “La organización empresarial consiste en poner en orden los recursos de la compañía. Aunado a ello, se procederá a establecer una serie de funciones que permitan alcanzar los objetivos propuestos”. Por tanto, es necesario que la organización desde su nacimiento tenga establecido una estructura organizacional robusta, que pueda enfrentar cualquier reto o desafío gerencial para cumplir con las metas establecidas por la organización.

De acuerdo a lo anterior, se puede agregar, que toda organización lleva consigo un programa de trabajo bien definido con base a una serie de estrategias y métodos que delinean el camino gerencial para alcanzar los objetivos previamente establecidos. Asimismo, los procesos gerenciales, deben hacer hincapiés en la administración y la gestión del capital intelectual con la cual cuenta la organización, para configurar una plataforma laboral y de recursos materiales tangibles e intangibles que permitan un desempeño competitivo de la empresa y consistente con los procesos gerenciales que se

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

producen producto de las transformaciones continuas que se derivan de la incertidumbre, lo fortuito y la dinámica comercial.

Humanizarnos para Humanizar

Como seres humanos tenemos la capacidad de escuchar, de empatizar y generar un impacto que trascienda a nuestra comunidad, al medio ambiente, a nuestra empresa y a la familia. Si logramos hacerlo vamos a estar cumpliendo con los indicadores de responsabilidad social, ambiental y de gobierno corporativo. La filosofía de humanizarnos es reconocernos iguales, somos seres no sólo de luz, porque los humanos tenemos luz, pero también sombras. Y si somos capaces de reconocer nuestras sombras, vamos a conseguir potenciar más nuestras luces.

Lo diverso incomoda e invertimos tiempo para entendernos y ponernos de acuerdo. Si conseguimos salir de la incomodidad entonces sí vamos a encontrar valor, pero eso nos demanda un camino y gran esfuerzo. Recordemos que no hay verdades sino interpretaciones. Si logramos volvernos curiosos y fans de los modelos de interpretación de los otros, vamos a ser capaces de incluir a través de la diferencia.

La humanización exige un estudio de las relaciones informales. Los miembros de la organización se relacionan de forma natural no solamente como profesionales, sino también a título personal. Todos esos vínculos influyen profundamente en la comunicación interna. Cuando se estudia ese conjunto de relaciones, hay que tomar una perspectiva integral. Se deben analizar cómo influyen en el plano profesional, pero respetando la intimidad y libertad personal. De lo contrario, los colaboradores podrían tomar ese análisis como una intromisión ilegítima en su vida particular.

Se pretende descubrir cómo fluye la información en la empresa, saber cómo se comparten intereses e inquietudes. Todo ello facilita la comprensión de posibles conflictos y sirve para aprovechar los cauces informales para trasladar la implicación en los proyectos de la empresa de forma transversal. Personas sin relación jerárquica pueden compartir la necesidad de dar impulso a determinadas iniciativas importantes para la empresa.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

Para Rogers (1956) uno de los principales promotores de la teoría humanista, junto a Maslow, crea la terapia centrada en la persona. Su perspectiva renovadora marcó una ruptura con el conductismo y el psicoanálisis, pretendiendo romper con su determinismo. Creía en la autorrealización y en la capacidad de toda persona para lograr sus metas, sus anhelos y deseos más profundos. Refiere que todos disponemos de un potencial dormido; para despertarlo es necesario trabajar y profundizar en una serie de variables.

Asimismo, insistía en que es positivo tener en cuenta un aspecto: la vida es un proceso, no un estado. Convertirse en persona significa aceptar que no somos entidades estáticas, sino ríos que fluyen y que están en constante cambio. Somos una maravillosa constelación de potencialidades que podemos desarrollar en diferentes fases de nuestra vida. Por ello, el crecimiento nunca deja de detenerse en nosotros, forma parte de nuestra naturaleza, de nuestra razón de ser. La buena vida es un proceso, no un estado de ser. Es una dirección, no un destino. La dirección que constituye la buena vida es la que es seleccionada por el organismo total, cuando hay libertad psicológica para moverse en cualquier dirección.

Las personas no son entidades aisladas, islas solitarias que se desarrollan separadas del resto. Todo lo contrario. Somos seres sociales que necesitan relaciones y vínculos saludables para florecer. Tal y como señalaba el propio Rogers, somos como árboles que necesitan del sol y del agua para nutrir nuestras raíces y extender nuestras ramas. Por ello se necesita del entorno: Figuras auténticas en quienes confiar, capaces de entender, con quien poder abrirse y compartir necesidades, ideas, emociones, miedos, entre otros; Necesitamos también aceptación, que no nos juzguen, critiquen o sancionen; Para que el ser humano florezca y se desarrolle en libertad, necesita de una apreciación positiva por parte de su entorno; La empatía es ese tercer factor indiscutible. Sentirnos escuchados y comprendidos es una necesidad indiscutible.

Humanizar el ser, consiste en desarrollar todos nuestros potenciales humanos y exige trabajar una serie de aspectos para vivir vidas más plenas y significativas. Humanizarnos va más allá de asistir a un curso o adquirir conocimientos teóricos. Implica incorporar valores y comportamientos humanistas en nuestra vida diaria. Humanizarnos requiere un compromiso continuo con nosotros mismos y con los demás. Al incorporar

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

estos hábitos y comportamientos en nuestra vida diaria, se crea un entorno más empático, respetuoso y solidario e impacta de manera individual y transforma el entorno social y organizacional:

(a) Reconocernos. Implica aceptar tanto nuestras fortalezas como nuestras debilidades, así como nuestras emociones y experiencias pasadas. Es un acto de autoconocimiento que nos permite comprender quiénes somos realmente y cómo podemos relacionarnos mejor con los demás. Al reconocernos, también aprendemos a valorar nuestra unicidad y a respetar la diversidad en los demás. Esta conciencia nos ayuda a construir una sociedad más inclusiva y comprensiva. Frankl (1997), psiquiatra y superviviente del Holocausto, escribió sobre la búsqueda de sentido en la vida. Frankl creía que al reconocer nuestras propias experiencias y encontrar un propósito, podemos encontrar significado y realización personal. Fromm (1941), psicólogo y filósofo que exploró la idea del autoconocimiento y la autenticidad en sus obras, argumentaba que, para ser verdaderamente humanos, debemos desarrollarnos y realizarnos plenamente, lo que implica reconocer nuestras capacidades y limitaciones

(b) Aceptarnos. Al aceptar nuestra vulnerabilidad, se permite ser más auténticos y abrirse a experiencias que enriquecen la vida. Reconocer nuestras emociones y comunicarlas de manera honesta fortalece nuestras relaciones y nos permite construir conexiones más profundas y significativas Rogers (1961), destacó la importancia de la aceptación incondicional positiva. Según Rogers, la aceptación genuina de uno mismo y de los demás es crucial para el crecimiento personal y la autenticidad. La aceptación incondicional positiva es uno de los conceptos fundamentales en su enfoque terapéutico. Esta idea sugiere que para que las personas puedan alcanzar su máximo potencial y crecer de manera auténtica, deben ser aceptadas y valoradas sin juicio ni condiciones.

Algunos de los principios clave de Rogers sobre la aceptación incondicional positiva: -Valor Intrínseco: Cada persona tiene un valor inherente que no depende de sus acciones, logros o comportamientos. Aceptar a los demás incondicionalmente significa reconocer este valor intrínseco. -Empatía: La capacidad de ponerse en el lugar del otro y comprender sus sentimientos y experiencias es esencial para la aceptación incondicional. La empatía ayuda a crear un ambiente de confianza y comprensión.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

Autenticidad: Ser genuino y transparente en nuestras interacciones con los demás fomenta la aceptación y la conexión genuina. Rogers creía que ser auténtico con uno mismo y con los demás es fundamental para el crecimiento personal. Apoyo Sin Juicio: Aceptar a los demás sin juzgar sus decisiones o comportamientos es crucial para crear un ambiente en el que las personas se sientan seguras y libres para ser ellas mismas.

Estos principios no solo son aplicables en el contexto terapéutico, sino que también pueden ser útiles en nuestras relaciones personales y profesionales. La aceptación incondicional positiva puede ayudarnos a construir relaciones más saludables y auténticas. Se basa en la idea de aceptar a los demás sin juzgarlos, independientemente de sus pensamientos, emociones o acciones.

(c) Evaluación líder-entorno: es crucial para comprender cómo interactuamos con el mundo y cómo este influye en nuestras emociones, comportamientos y decisiones. Al reflexionar sobre nuestro entorno, podemos identificar factores que afectan nuestro bienestar y desarrollo personal, y tomar medidas para mejorar nuestra calidad de vida. Este proceso también nos permite ser más conscientes de las necesidades y experiencias de los demás, fomentando la empatía y la solidaridad. Al entender y valorar las diversas perspectivas y contextos, podemos construir una sociedad inclusiva y justa.

Autores como, Goleman (1995) señala que los líderes deben comprender el impacto del entorno en sus emociones y comportamientos, y cómo estas influencias pueden afectar sus decisiones y liderazgo. Hay algunos beneficios específicos como la mejora en la toma de decisiones, pues al ser conscientes de cómo el entorno afecta sus emociones y comportamientos, los líderes pueden tomar decisiones más informadas, así como equilibradas.

Asimismo, se indica que contribuye a construir relaciones más fuertes que permite a los líderes tener relaciones auténticas con sus equipos, fomentando un ambiente de confianza y colaboración. Al desarrollar estas habilidades, los líderes no solo benefician a sus equipos y organizaciones, sino que también promueven su propio crecimiento personal y profesional.

(d) Práctica de la empatía. Es fundamental para humanizarnos y fortalecer nuestras relaciones. Al ponernos en el lugar de los demás, podemos entender mejor sus

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

sentimientos, pensamientos y experiencias. Esto nos permite ser más compasivos y comprensivos, creando un entorno donde todos se sientan valorados y apoyados. Goleman (1995), refiere que la comprensión del entorno ayuda a los líderes a ponerse en el lugar de los demás y a responder de manera más compasiva y comprensiva

(e) Comunicación asertiva. Es una habilidad esencial para humanizarnos, ya que nos permite expresar nuestras ideas, emociones y necesidades de manera clara y respetuosa, sin agredir ni someterse a los demás. Al comunicarnos de forma asertiva, fomentamos un ambiente de respeto mutuo y comprensión, lo que fortalece nuestras relaciones y nos ayuda a resolver conflictos de manera constructiva. Revisar si nos comunicamos asertivamente es una excelente práctica para mejorar nuestras interacciones y relaciones.

Hay algunas preguntas y puntos clave que puedes considerar para evaluar tu comunicación asertiva: (1) ¿Expresas tus pensamientos y sentimientos de manera clara y directa? Evita rodeos y comunica tus necesidades de manera específica. (2) ¿Utilizas frases en primera persona? Emplea expresiones como "Yo pienso", "Yo siento" o "Yo necesito" para asumir responsabilidad por tus emociones y opiniones. (3) ¿Escuchas activamente a los demás? Presta atención a lo que la otra persona dice sin interrumpir y muestra interés genuino en su perspectiva.

(4) ¿Mantienes la calma y el control en situaciones de conflicto? Evita alzar la voz o usar un tono agresivo. Mantén un tono de voz tranquilo y respetuoso. (5) ¿Respetas las opiniones y sentimientos de los demás, incluso si no estás de acuerdo? Reconoce y valida las emociones y puntos de vista de los demás. (6) ¿Buscas soluciones ganar-ganar en los conflictos? Trata de encontrar acuerdos que beneficien a todas las partes involucradas.

(7) ¿Estás dispuesto a aceptar críticas constructivas y a ofrecer retroalimentación de manera respetuosa? Recibir y dar críticas de manera asertiva puede mejorar el entendimiento mutuo y el crecimiento personal. Al reflexionar sobre estas preguntas, puedes identificar áreas en las que puedes mejorar tu comunicación asertiva. La práctica constante y la autoconciencia son clave para desarrollar esta habilidad.

El teórico Rosenberg (1960), enfatiza la empatía y la claridad en la comunicación. Rosenberg enseña a expresar nuestras necesidades y sentimientos sin juicio ni

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

agresividad, y a escuchar a los demás con empatía. Se basa en la premisa fundamental de que todos los seres humanos poseen la capacidad innata para la compasión y la colaboración.

Este enfoque ha sido aplicado en diversos contextos, como la educación, la mediación, la terapia y la resolución de conflictos en zonas de guerra Todos pueden mejorar su bienestar. En el interior existen poderosas herramientas y valías que son posibles desarrollar para favorecer nuestro crecimiento y felicidad. Al cultivar estas cualidades, podemos crear un entorno en el que nos sintamos seguros para explorar nuestras emociones, desarrollar nuestras habilidades y alcanzar una mayor felicidad y bienestar

Humanización de los Colaboradores

Humanizar la empresa significa utilizar un modelo que sitúa a la persona en el centro, es decir, una mirada diferente de centro de trabajo es cultivar un ambiente en el que se cuide la salud emocional, social, laboral, física, espiritual, individual, colectiva. Humanizar cada empresa es un acto que beneficia a socios, directivos, colaboradores, proveedores, clientes, ciudades, países, continentes.

El humanismo es la oportunidad de cumplir los más altos preceptos sociales y las más altruistas pautas de acción con las que se construyen vínculos de sano beneficio y contribución a la humanidad, la comunidad, y la sociedad. El humanismo tiene sentido cuando se ejerce desde la preocupación hacia las personas que forman parte de la empresa y se les reconoce como seres sensibles, inteligentes y capaces de cumplir su misión y de aprender evolutivamente para mejorar sus propios resultados.

La humanización implica entender que una persona a diferencia de los recursos y equipos que utilizamos en las organizaciones modificará su comportamiento, su conocimiento y su gestión de acuerdo con cada nuevo impacto, experiencia o aprendizaje. Dentro de la cultura de la humanización cada transformación de una persona debe aportarle los resultados deseables para sus integrantes y para la organización. La humanización del ambiente de trabajo es una prioridad en la gestión de personas actual. Los empleados son, ante todo, seres humanos y, como tales, han de ser comprendidos. Conciliar, de forma provechosa para ambas facetas, la vida privada con la laboral exige

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

algo más que una coordinación de horarios. Requiere, entre otros aspectos, que las empresas entiendan las debilidades y fortalezas humanas de quienes trabajan para ellas.

En el pasado, las características y circunstancias personales de los empleados han sido vistas con frecuencia como una limitación para la empresa. Marcaban el punto hasta donde se podía llegar con esos empleados. Hoy, los responsables de recursos humanos se enfrentan a una gestión más activa. Deben plantearse cómo los rasgos de los colaboradores y de la empresa se influyen mutuamente, buscando la manera de encontrar una evolución positiva de esa relación. Estas iniciativas pueden contribuir a la humanización del ambiente de trabajo.

La humanización del ambiente de trabajo es un reto más accesible de lo que parece. Es factible en la medida que, con mucho esfuerzo, puede contribuir a generar cuantiosos beneficios para la empresa y los colaboradores. Se mejoran los procesos y la organización interna, se eleva la productividad y se da un impulso a la competitividad. La humanización combinada con la estrategia viene a constituir un conjunto de actividades que se ejecutan para entregar un material único, pues es el resultado de una combinación perfecta entre el trabajo ejecutado por sus colaboradores en un ambiente de trabajo que respeta al ser humano como su capital más preciado.

Humanizar la relación del líder con sus colaboradores es esencial para construir equipos fuertes, motivados y comprometidos. Cuando el liderazgo se basa en la empatía y el respeto, se generan ambientes de trabajo positivos y productivos. Permite construir entornos laborales armoniosos y motivadores, donde cada individuo se siente valorado y respaldado. Algunas estrategias clave para lograrlo incluyen:

(a) Conocer mejor a los colaboradores: Hay todo un mundo más allá de la selección del recurso humano para un puesto, la asignación de tareas y el análisis del rendimiento. Conocer profesionalmente a los empleados requiere aproximarse al ser humano que hay detrás. En un entorno cambiante, es esencial comprender las potencialidades de los empleados para saber si podemos confiarles trabajos sobre los que no tenemos referencias. Y eso requiere indagar más allá de su rendimiento pasado en otras labores. Hay que estudiar diferentes aspectos: intereses, experiencias, inquietudes, esperanzas,

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

rasgos de su personalidad, inteligencia emocional, capacidades físicas y sensoriales, diferentes categorías de destrezas, entre otros.

Otro tanto sucede con las limitaciones personales. Un buen proyecto puede fallar si se desconocen o si no se saben compensar o resolver las personas clave en su ejecución. Y, simplemente, en algunos casos, es necesario comprender la profundidad de esas limitaciones para no encomendar la tarea a la persona equivocada. La Experiencia de empleado no sucede en el vacío, sino en el contexto de una organización, que viene definido sobre todo por su Cultura. Es muy importante definir la identidad cultural deseada. Al menos sus principales elementos: el Propósito de la organización y sus Valores o atributos culturales deseados. Señala Cameo (2019) que, no tendría sentido diseñar una estrategia que vaya en contra de estos valores.

Si hay empleados que piden o proponen iniciativas que no encajen en este marco cultural, quizá no sea esta la organización en la que deban estar. Pero es más eficiente y sostenible para todos que haya un marco y unas reglas de juego claras. Sorprendentemente, aún hay muchas organizaciones que no lo han definido, o no lo han hecho con la reflexión estratégica necesaria. La clave está, por tanto, en la intersección entre aquellos comportamientos, valores y experiencias que reflejan lo que la organización quiere ser y habilitan el propósito de la compañía, y que también contribuyen a la Felicidad y a la Experiencia de Empleado deseada por las personas que trabajan allí.

(b) Reconocer y valorar a las personas es fundamental para construir relaciones significativas y promover un ambiente positivo y respetuoso. Hay algunas maneras en las que podemos practicar el reconocimiento y la valoración de los demás: Escucha activa: Presta atención a lo que la otra persona está diciendo, sin interrumpir y mostrando interés genuino; Expresa gratitud: Agradece a las personas por su contribución y esfuerzo, y hazlo de manera específica y sincera.

Valida emociones: Reconoce y acepta las emociones de los demás, incluso si no las compartes; Elogia y celebra los logros: Reconoce los éxitos y logros de las personas, y celebra sus esfuerzos y progresos; Ofrece apoyo: Brinda ayuda y apoyo cuando sea necesario, ya sea a través de palabras de aliento o acciones concretas. Al practicar estas acciones, no solo fortalecemos nuestras relaciones personales y profesionales, sino que

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

también contribuimos a un entorno más humano y solidario. Carnegie (1936) En su libro "Cómo ganar amigos e influir sobre las personas", Carnegie enfatiza la importancia de mostrar aprecio sincero y reconocimiento hacia los demás. Sugiere técnicas como recordar los nombres de las personas, elogiar honestamente y mostrar interés genuino por sus experiencias y sentimientos.

Por su parte, Covey (1989), autor de "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva", destaca el hábito de "Pensar en ganar/ganar", que implica buscar acuerdos y soluciones que beneficien a todas las partes involucradas. Este enfoque se basa en el respeto mutuo y la valoración de las necesidades y perspectivas de los demás, evitando modelos de competencia destructiva o egoísta, lo cual es clave para promover un entorno de crecimiento conjunto.

(c) Crear un ambiente de trabajo inclusivo. Devine (1989), Psicóloga y autora que ha investigado ampliamente sobre los prejuicios y la discriminación, sugiere que, para crear un ambiente inclusivo, es fundamental reconocer y abordar los sesgos implícitos, promoviendo la conciencia y la educación sobre la diversidad. Una de sus principales contribuciones es su trabajo sobre los sesgos implícitos, que son actitudes o estereotipos inconscientes que pueden influir en nuestro comportamiento y decisiones sin que nos demos cuenta.

Devine argumenta que, para crear un ambiente inclusivo, es crucial reconocer y abordar estos sesgos implícitos. Aquí hay algunos enfoques para promover la inclusión y la diversidad en el lugar de trabajo: Conciencia y educación, fomentar la conciencia sobre los sesgos implícitos a través de programas de formación y talleres. La educación es el primer paso para reconocer cómo los sesgos pueden influir en las acciones y decisiones.

Autorreflexión, animar a las personas a reflexionar sobre sus propios prejuicios y estereotipos. El autorreflexión ayuda a identificar y cuestionar nuestras actitudes inconscientes. Creación de políticas inclusivas, desarrollar y aplicar políticas que promuevan la diversidad y la inclusión. Esto puede incluir prácticas de contratación equitativas, programas de mentoría y apoyo para grupos subrepresentados. Evaluación continua, implementar mecanismos para evaluar y monitorear el progreso en la creación

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

de un ambiente inclusivo. Esto puede incluir encuestas de clima laboral, análisis de datos y retroalimentación de los empleados.

(d) Fomentar cultura de feedback, es esencial para el crecimiento personal y profesional, así como para el desarrollo de un ambiente de trabajo positivo y productivo. Goleman (2011) escribió su influyente libro "Inteligencia Emocional" en 2011. En este libro, Goleman destaca la importancia de la inteligencia emocional en diversos aspectos de la vida, incluyendo el liderazgo y la comunicación efectiva. Uno de los puntos clave que aborda es la necesidad de fomentar el feedback continuo para mejorar el desempeño y las relaciones en el lugar de trabajo.

Es interesante indicarq que el feedback continuo permite a las personas ajustar su comportamiento y mejorar en tiempo real, lo que contribuye a un ambiente de trabajo más colaborativo y productivo. Goleman sugiere que la inteligencia emocional, que incluye habilidades como la empatía y la autorregulación, es fundamental para dar y recibir feedback de manera constructiva.

(e) Mostrar empatía. Es una habilidad poderosa que puede mejorar significativamente nuestras relaciones personales y profesionales. La empatía es una habilidad clave para fortalecer nuestras relaciones y crear un ambiente más comprensivo y colaborativo. La empatía es fundamental para construir relaciones sólidas y fomentar un ambiente donde todos se sientan valorados. Goleman (1995), enfatiza la importancia de la empatía como una de las competencias clave de la inteligencia emocional. Según Goleman, los líderes empáticos pueden comprender y conectar con las emociones de sus empleados, lo que les permite tomar decisiones más informadas y crear un ambiente de trabajo positivo.

Asimismo, Brown (2018), destaca la importancia de la vulnerabilidad y la empatía en el liderazgo. Ella argumenta que los líderes empáticos pueden construir relaciones de confianza y fomentar una cultura de apertura y autenticidad en el lugar de trabajo. La empatía permite a los líderes comprender y conectar con las emociones y experiencias de los demás, lo que les ayuda a tomar decisiones más informadas y justas. Al practicar la empatía, los líderes crean un entorno donde todos se sientan valorados y escuchados.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

Igualmente, el autor Covey (1989), presenta el hábito de "Buscar primero comprender, luego ser comprendido". Este hábito enfatiza la importancia de escuchar activamente y comprender las perspectivas de los demás antes de expresar las propias opiniones. La empatía es fundamental para practicar este hábito y construir relaciones efectivas.

(f) Promover el equilibrio vida – trabajo, promover el equilibrio entre la vida personal y el trabajo es esencial para el bienestar general y la satisfacción en ambas áreas. Equilibrio trabajo-vida, también conocido como equilibrio entre la vida laboral y personal, se refiere a la capacidad de los individuos para gestionar sus responsabilidades profesionales y personales de manera armoniosa y satisfactoria. Este equilibrio implica encontrar un punto óptimo donde las demandas del trabajo no interfieran negativamente con la vida personal y viceversa, permitiendo a las personas cumplir con sus obligaciones y disfrutar de una vida personal plena y saludable.

La autora, Rojas-Estapé (2018), una reconocida psiquiatra española, ha destacado en varias ocasiones la importancia del sueño para el bienestar general y la salud emocional. Según Rojas-Estapé, dormir bien es fundamental para la gestión de los recuerdos y emociones, así como para la eliminación de toxinas del cerebro. Este proceso es clave para mantener la salud neuronal y el deterioro cognitivo. Ella explica que, durante el sueño, el sistema glinfático se encarga de limpiar los desechos del sistema nervioso central, lo que es esencial para mantener un cerebro saludable.

Comparte que dormir es como si pasara el "camión de la basura" por nuestro cerebro, eliminando las toxinas acumuladas durante el día. Además, subraya que la falta de sueño puede tener efectos negativos a corto y largo plazo, como irritabilidad, dificultad para concentrarse, aumento del riesgo de ansiedad y depresión, y problemas de salud física como migrañas y enfermedades cardíacas.

Autores como, Sonnentag, Kuttler y Fritz (2010), refieren que la sobrecarga laboral está asociada positivamente con altos niveles de agotamiento emocional y con la necesidad del individuo de recuperarse, al mismo tiempo que se relaciona con un bajo nivel de distanciamiento psicológico del trabajo durante el horario no laboral. Estos resultados muestran que la sobre carga laboral impide a los empleados establecer tácticas

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

que les permitan lograr el distanciamiento psicológico necesario para poder recuperarse de las tensiones ocasionadas por el trabajo.

De la misma manera, autores como Goleman (1995), indica que la actividad física regular, mejora la salud física y mental, contribuyendo a un mejor manejo del estrés y una mayor energía. Goleman señala que el ejercicio físico puede mejorar la capacidad de manejar el estrés al reducir los niveles de cortisol, la hormona del estrés. Asimismo, se señala que, el ejercicio regular también puede aumentar la energía y la capacidad de concentración, lo que resulta en una mayor productividad, así como rendimiento en el trabajo.

Practicar técnicas de relajación como la meditación, el yoga o la respiración profunda ayuda a reducir el estrés y a mantener un estado mental equilibrado. Goleman (1995) destaca la importancia de la regulación emocional y la conciencia plena para reducir el estrés. Las técnicas de respiración y mindfulness pueden mejorar la inteligencia emocional y promover la calma. Estas técnicas de relajación pueden ser útiles para manejar el estrés y promover un estado de calma y bienestar.

METODOLOGÍA

Para efectos de la presente investigación, se determinó una metodología de tipo documental, basada en la revisión bibliográfica de fuentes impresas y digitales. Asimismo, se recurrió a fuentes secundarias de información como artículos de investigación, revistas especializadas y libros, haciendo uso de diferentes bases de datos como Dialnet, Microsoft Academic y Google Académico. La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, críticas e interpretación de datos secundarios, es decir los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas audiovisuales o electrónicas.

RESULTADOS

Se tiene que no se puede humanizar el entorno laboral, sino se comienza con la humanización del líder, primeramente, pues éste no puede ser empático, sin ser humano, primeramente. Reconocer y valorar la humanidad en nosotros mismos y en los demás, implica desarrollar habilidades como la empatía, la honestidad, la comunicación efectiva

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

y el respeto mutuo. Al adoptar una perspectiva humanista, se pueden crear relaciones más significativas, construir entornos de trabajo más saludables y colaborar de manera más efectiva.

Finalmente, es importante destacar que, humanizarnos nos permite ver más allá de las diferencias y encontrar puntos en común, promoviendo la inclusión y la diversidad. Es por ello que, al enfocarnos en el bienestar y el desarrollo personal y profesional de todos, podemos generar un impacto positivo tanto en nuestras vidas como en nuestras comunidades.

REFLEXIONES FINALES

La gerencia humanista para el fortalecimiento del capital humano enfatiza la importancia de crear una cultura organizacional que valore y respete a las personas como el recurso más valioso de la empresa. Algunas reflexiones claves son: El empoderamiento de los empleados y la confianza en sus habilidades fomentan un ambiente de trabajo más dinámico y productivo. Cuando los empleados se sienten valorados y se les da autonomía, están más dispuestos a comprometerse y aportar ideas innovadoras.

La gerencia humanista reconoce la importancia del bienestar físico, emocional y mental de los empleados. Proporcionar apoyo y recursos para la salud y el bienestar integral promueve una fuerza laboral más saludable y feliz. Al cuidar el bienestar integral de los empleados, las empresas no solo mejoran la salud y felicidad de su fuerza laboral, sino que también pueden experimentar beneficios como una mayor productividad, menor rotación de personal y una mejor reputación.

Una gestión basada en principios éticos y responsabilidad social no solo beneficia a los empleados, sino también a la comunidad y al entorno. La ética en la gerencia humanista implica tomar decisiones justas y responsables que consideren el impacto en todas las partes interesadas. La gestión ética y responsable no solo beneficia a los empleados, sino que también fortalece la relación de la empresa con la comunidad y el entorno, creando un impacto positivo y duradero.

Invertir en la formación y el desarrollo profesional de los empleados es crucial. La gerencia humanista promueve la educación continua y la actualización de habilidades, lo

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

que mejora la capacidad de la organización para adaptarse y crecer. Incorporar programas de formación y desarrollo profesional en la estrategia de recursos humanos es una inversión que ofrece un alto retorno, tanto en términos de satisfacción y retención de empleados como en el rendimiento y competitividad de la empresa.

La inclusión de diversas perspectivas y experiencias en el lugar de trabajo enriquece la cultura organizacional y fomenta la creatividad. Una gerencia humanista valora la diversidad y trabaja para crear un entorno inclusivo donde todos se sientan bienvenidos y apreciados. Implementar políticas y prácticas que promuevan la inclusión y la diversidad de pensamientos no solo beneficia a los empleados individualmente, sino que también fortalece a la organización en su conjunto, haciéndola más resiliente, innovadora y competitiva.

Al adoptar estos principios, la gerencia humanista contribuye a la creación de un entorno laboral positivo y productivo, donde los empleados pueden prosperar y alcanzar su máximo potencial. Estas reflexiones subrayan la importancia de poner a las personas en el centro de la gestión organizacional para lograr un éxito sostenible y significativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Brown, B. (2018). *Atrévete a liderar: Trabajo valiente. Conversaciones difíciles.* Corazones íntegros. Barcelona: Editorial Urano.

Cameo, M. (2019). *Humanización de la Experiencia de Empleado.* Publicado en la edición de septiembre de Entornos Laborales Felices. 17 de octubre de 2019.

Carnegie, D. (1936). *"Cómo ganar amigos e influir sobre las personas".* Disponible: https://hegemath.jimdofree.com/2018/09/17/c%C3%B3mo-ganar-amigos-e-influir-sobre-las-personas-descarga-gratis/

Covey, SR. (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.* Disponible en: https://www.colomos.ceti.mx/documentos/goe/los7HabitosGenteAltamenteEfectiva.pdf

Devine, P. (1989). *Stereotypes and prejudice: their automatic and controlled components.* Journal of Personality and Social Psychology, 56, pp 5-18.

Frankl, V. (1997). *Psiquiatra y superviviente del Holocausto.* Disponible en: https://pmc-ncbinlmnihgov.translate.goog/articles/PMC8763215/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=wa

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

Fromm E. (1941). *Psychologies humanist.* Disponible en: https://ridum.umanizales.edu.co/bitstream/handle/20.500.12746/674/130_Salazar_Giraldo_Jhon_Jairo_2001%20file%202.pdf?sequence=2&isAllowed=y

García, H. (2021). *Los procesos gerenciales de las pequeñas organizaciones, innovación y tic*. Acceso el 16 enero 2023, disponible en: https://otrasvoceseneducacion.org/

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence.* New York: Bantam Books (trad. cast: Inteligencia Emotional. Barcelona: Paidós, 1997).

Goleman, D. (2011). *La inteligencia emocional.* Barcelona: Editorial Kairós. (Obra original publicada en 1995).

Pérez Gómez, ÁI. (2021). *Aprender juntos a vivir y explorar la complejidad. Nuevos marcos pedagógicos de interpretación y acción.* REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 19(4), 13–30. Recuperado de REICE.

Pérez, A. (2021). *Organización empresarial: características, objetivos y tipos de organización.* OBS Business School. Recuperado de OBS Business School

Rogers, CR. (1956). *The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change.* Journal of Consulting Psychology, 21(2), 95–103. https://doi.org/10.1037/h0045357.

Rogers, CR. (1961). *El proceso de convertirse en persona* (trad. J. A. García). Buenos Aires: Paidós. (Obra original: On Becoming a Person).

Rojas Estapé, M. (2018). *Cómo hacer que te pasen cosas buenas.* Barcelona: Espasa.

Seijo, C. (2010). La gerencia en la sociedad: un camino para la construcción de organizaciones futuras con rostro humano. Venezuela. Ediciones Astro Data.

Sonnentag, S.; Kuttler, I. & Fritz, C. (2010). *Job stressors, emotional exhaustion, and need for recovery: A multi-source study on the benefits of psychological detachment.* Journal of Vocational Behavior, 76(3), 355-365.