



---

## LIDERAZGO Y GERENCIA HUMANISTA

---

### HUMANISTIC LEADERSHIP AND MANAGEMENT

\*EDGAR EVANGELISTA BUSTAMANTE DELGADO,  
RICARDO AGUSTÍN ROSALES ZAMBRANO, JULIO CESAR ROSALES GUERRERO  
Y LUIS ALEXANDER OSTOS

#### RESUMEN

Esta investigación tiene como propósito general: Describir el liderazgo humanista en las organizaciones empresariales. También, examina la importancia de un enfoque centrado en las personas para promover el bienestar de los empleados y potenciar el rendimiento sostenible de la empresa. Se exploran los principios y fortalezas fundamentales del liderazgo humanista, destacando su énfasis en la empatía, la autenticidad y la inclusión. La metodología se basó en el paradigma cualitativo, con una revisión y análisis sistemático de documentos relacionados con el propósito en la presente indagación sobre Gerencia humanista y liderazgo, además de la evidencia empírica. Los hallazgos demuestran que el liderazgo es componente esencial en las organizaciones, de su accionar, define el éxito o inestabilidad de las mismas y un liderazgo humanista contribuye a la construcción de relaciones más saludables entre líderes y colaboradores, generando un ambiente laboral positivo.

**Palabras claves:** Líder, liderazgo humanista, Gerencia Humanista.

#### ABSTRACT

The general purpose of this research is: Describe humanistic leadership in business organizations. It also examines the importance of a people-centered approach to promoting employee well-being and boosting sustainable company performance. The fundamental principles and strengths of humanistic leadership are explored, highlighting its emphasis on empathy, authenticity, and inclusion. The methodology was based on the qualitative paradigm, with a systematic review and analysis of documents related to the purpose of this investigation on Humanistic Management and Leadership, in addition to empirical evidence. The findings demonstrate that leadership is an essential component in organizations, of their actions, it defines their success or instability and humanistic leadership contributes to the construction of healthier relationships between leaders and collaborators, generating a positive work environment.

**Keywords:** Leader, humanistic leadership, Humanistic Management.

#### INTRODUCCIÓN

El liderazgo, una temática que cautiva a todos, se erige como un componente esencial en todos los aspectos de nuestras vidas. Desde el ámbito personal hasta el profesional, desde el hogar hasta la universidad, su influencia permea diversos contextos. Al explorar este fenómeno, se revela una rica diversidad de perspectivas: algunos individuos poseen innatas habilidades



para liderar, mientras que otros cultivan y perfeccionan sus capacidades a lo largo de su trayectoria, fundamentándose en experiencias y aprendizajes acumulados.

En este orden de ideas, los líderes destacan su capacidad para generar confianza, motivación en los equipos de trabajo, generan cambios positivos en la cultura organizacional en todas las organizaciones, públicas y privadas.

En otro orden de ideas, en la presente indagación también se examinan las dimensiones del liderazgo humanista, destacando su enfoque centrado en las personas y la promoción del bienestar colectivo. Asimismo, se examinan sus principios y se destaca su importancia en el actual entorno empresarial, donde la calidad de las interacciones humanas se revela como un factor crítico para el éxito sostenible. En el ámbito laboral, se ha generado una extensa literatura académica que aborda el liderazgo empresarial. La mayoría de estos documentos se centran en desglosar las cualidades esenciales de un líder, delineando sus responsabilidades, métodos de actuación, metas y objetivos. La relevancia crítica que desempeñan los líderes en los equipos de trabajo es un tema recurrente en estos escritos.

Sin embargo, con frecuencia se priorizan aspectos relacionados con el rendimiento, la eficacia y el cumplimiento de objetivos. En este enfoque, la dimensión humana, a veces, queda relegada a un segundo plano. Esta tendencia puede atribuirse al entorno capitalista en el que nos desenvolvemos, donde la competencia, tanto externa como interna, se destaca como una característica fundamental de las organizaciones. Esta dinámica competitiva a menudo eclipsa la importancia del aspecto humano en el liderazgo y en la dinámica interna de las empresas.

En este orden, la relevancia de la investigación radica en la necesidad de comprender cómo el liderazgo humanista puede no solo mejorar la calidad de vida en el trabajo, sino también contribuir significativamente al rendimiento global de la empresa. A través de la revisión de literatura y el análisis de casos prácticos, este artículo proporcionará una visión integral de los beneficios y desafíos asociados con la implementación del liderazgo humanista en la gerencia. Con el propósito de describir el liderazgo humanista en las organizaciones empresariales, analizando el liderazgo humanista e identificar las fortalezas de un liderazgo humanista en la gerencia.



## **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **El Liderazgo Humanista**

A lo largo de la historia, el progreso humano ha sido intrínseco al desarrollo de la sociedad. Cada época ha estado marcada por dinámicas administrativas y formas de liderazgo que han dejado una huella indeleble en las personas, su entorno y la productividad, generando contribuciones significativas en diversos sectores y disciplinas. Desde las civilizaciones antiguas hasta figuras destacadas en ámbitos públicos y privado, todas comparten la capacidad de influir en otros para alcanzar metas y objetivos, exhibiendo cualidades distintivas que inspiran y movilizan voluntades.

El curso evolutivo del liderazgo se ha forjado a través de las acciones de notables líderes que han dejado su marca en momentos clave de la historia. En este sentido, Mejia (2007) “la evolución del liderazgo se determinó desde el quehacer de los grandes líderes que registran algunos momentos de la historia, quienes dirigieron esfuerzos de otros hombres, administraron países, planearon y organizaron exploraciones, encabezaron y controlaron guerras, entre otros” (p.343). Es decir, su legado ha trascendido las limitaciones del tiempo y ha influido en la forma en que concebimos y practicamos el liderazgo en la actualidad.

En este orden de ideas, Peter Drucker en 1954 publicó un modelo de administración basado en objetivos, en la que describe como los equipos de trabajo colaboran activamente en la construcción conjunta de sus objetivos, fundamentados en los delineados por la organización, y asumen responsabilidades compartidas. El líder y su equipo dedican especial atención a comprender los logros deseados y a planificar estratégicamente cómo alcanzarlos. Los resultados se traducen en indicadores que cuantifican el rendimiento, facilitando su revisión y evaluación para la toma de decisiones.

### **Elementos en la Gerencia Humanista**

Los autores (aktouf & Holford, 2009), citados por Arandia y Portales (2015). Comentan, “La gestión humanista emerge como una alternativa para resolver las inequidades creadas por el modelo económico tradicional, misma que es parte de un cambio de paradigma que desde la década de los noventa ha optado por posicionar al ser humano al centro de la gestión de



cualquier organización” (p.124). Comentario que fortalece la importancia de profundizar en las bondades de la gestión humanista, cuyo interés, se evidencia en la investigación en curso.

Es en este punto, aunque la organización enfoca prioritariamente los resultados y el logro de objetivos, reconoce la importancia de ciertos aspectos vinculados al desarrollo personal y profesional de los individuos. Aunque la persona no constituye la máxima prioridad, se valora la consideración de elementos que contribuyan al crecimiento y la realización personal de los miembros del equipo. Este equilibrio entre metas organizativas y el desarrollo individual refleja un enfoque integral que busca optimizar tanto el desempeño colectivo como el bienestar de cada persona en el equipo.

El auge de la globalización en los mercados y la necesidad imperante de destacarse para perdurar en este entorno ha propiciado una evolución significativa en la gestión de las organizaciones. La noción de administración, entendida anteriormente como la dirección lógica de las actividades de una organización, ya sea con o sin fines de lucro, ha experimentado una transformación sustancial. En la actualidad, va más allá de la simple planificación, organización, dirección y control de las actividades, incorporando elementos humanísticos esenciales para garantizar su sostenibilidad.

Así mismo, la administración contemporánea reconoce que la eficacia organizativa no solo reside en la eficiencia operativa, sino también en la comprensión y optimización de los aspectos humanos. La gestión ahora abarca factores humanísticos que desempeñan un papel crucial en el mantenimiento y crecimiento de las organizaciones en un mundo globalizado. Aunque la división del trabajo sigue siendo una parte integral, la administración moderna reconoce la importancia de aspectos como la empatía, la motivación, la cultura organizacional y el desarrollo del talento humano.

En este contexto, la empatía se destaca como un elemento esencial, la cual la podemos definir a través del Dr. Carl Rogers citado por Garner (2010) como: La empatía significa entrar en el mundo privado de percepción de la otra persona y sentirse completamente a gusto en el mismo...Estar con otra persona de esta manera significa que se deja a un lado, por el momento, las opiniones y valores propios para entrar en otro mundo carente de prejuicios. En cierto sentido significa que se coloca en segundo plano su propia persona (p.69).



Por su parte, “la motivación es instrumento para el logro de la felicidad en el entorno laboral” Foncubierta, Sánchez, (2019:241), “es la fuerza que moviliza al trabajador para ejecutar mayores esfuerzos en forma sostenida, con la finalidad de lograr y cumplir las metas y objetivos organizacionales”. Anastasio, García, Mego (2020:439), Es decir, que la motivación adquiere una relevancia significativa en gerencia humanista. Además, resulta crucial que los colaboradores perciban de manera positiva el fruto de sus esfuerzos, generando así una dinámica en la que las recompensas actúen como incentivos para llevar a cabo sus tareas de manera eficiente y eficaz.

Respectivamente la cultura organizacional Según Chiavenato (2010) “para conocer una organización, el primer paso es conocer su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte de sus actividades y hacer carrera es participar íntimamente de su cultura” (p.72). Precisamente García (2006) afirma que “la cultura es un subsistema que debe ser controlado por la gerencia para poder asegurar y predecir la eficiencia y éxito organizacional” (p.166). La aplicación de estos conceptos a la Gerencia Humanista resalta la importancia de cultivar una cultura que promueva valores como la empatía, la participación activa y el respeto mutuo. Al entender que la cultura organizacional no solo refleja la identidad de la empresa, sino que también impacta directamente en la eficiencia y el éxito, los líderes humanistas se posicionan para crear ambientes de trabajo donde la integración de los elementos culturales contribuya al bienestar de los empleados y al logro de los objetivos organizacionales.

En cuanto al desarrollo del talento humano según Morisaki (2021) “son las acciones inclinadas a que los colaboradores alcancen la madurez o perfeccionamiento en su puesto de trabajo y por tanto apto para desempeñarse en otros puestos que se les asigne en el futuro”. (p.18-19). Por consiguiente, se destaca que, si bien la administración ha ampliado su alcance para abrazar la complejidad humana, sigue siendo un pilar fundamental para el éxito continuo de las organizaciones en un entorno empresarial dinámico y competitivo. La capacidad de adaptarse y equilibrar tanto los aspectos operativos como los humanísticos, lo que se ha convertido en un componente esencial para el crecimiento sostenible y la diferenciación efectiva en los mercados globales.



## **Liderazgo Humanista en las Organizaciones Empresariales**

El liderazgo humanista, en sintonía con los enfoques administrativos contemporáneos, se sumerge en la esencia humana de la gestión empresarial. Más allá de la mera consecución de metas y objetivos, los líderes adoptan una perspectiva que reconoce la complejidad inherente a las relaciones laborales. Este enfoque va más allá de la superficie, penetrando en aspectos más profundos y personales que moldean la experiencia de los colaboradores.

De manera complementaria, los líderes humanistas comprenden que la efectividad va de la mano con la comprensión individual de cada miembro del equipo. Este entendimiento no solo abarca las metas profesionales, sino que se adentra en aspectos más íntimos y complejos de la vida de los colaboradores. La singularidad de cada individuo es reconocida y apreciada, lo que contribuye a construir un entorno donde cada empleado se siente valorado y comprendido.

Así, la habilidad de un líder para percibir y atender estas dimensiones más profundas no solo resulta en equipos altamente efectivos, sino que también cultiva la confianza, lealtad y compromiso inquebrantables de los colaboradores. En este sentido, Conejero (2023) señala que “el líder auténtico conoce sus cualidades destacadas y sus debilidades, se acepta tal como es, mantiene relaciones personales abiertas y transparentes, y muestra altos niveles de autoestima, confianza, optimismo, y resiliencia” (p.124). Cualidades que son atribuibles a un liderazgo humanista.

En este paradigma, el liderazgo se transforma en una relación de reciprocidad, donde el bienestar y el desarrollo personal de cada miembro son consideraciones fundamentales. Este compromiso genuino no solo potencia el rendimiento individual, sino que también fortalece la cohesión y la eficacia del equipo en su conjunto.

El liderazgo humanista se centra en el respeto a la dignidad y el bienestar de las personas, reconociendo su valor y potencial. Un líder humanista se preocupa por el desarrollo personal y profesional de su equipo, fomentando un ambiente de confianza, colaboración y empatía. “El liderazgo humanista se ejerce desde la persona y va dirigido hacia las personas” (p.6) Moreno (2001), citado por Salsedo (2016).

En este sentido, el liderazgo humanista se caracteriza por la disposición de tratar a las personas con un sentido ético arraigado en principios morales. Esta perspectiva del líder



humanista se fundamenta en buenas intenciones, guiadas por una claridad mental que propicia la autocrítica y el respeto hacia sus semejantes. Este enfoque ético va más allá de la consecución de objetivos inmediatos, priorizando la construcción de relaciones basadas en la confianza, la empatía y la consideración por el valor intrínseco de cada individuo. Siguiendo los mismos planteamientos de los apartados anteriores, la esencia del liderazgo humanista radica en la sincera dedicación al crecimiento colectivo, donde el líder se convierte en un catalizador de un ambiente colaborativo, ético y enriquecedor para todos los involucrados.

### **Fortalezas de un Liderazgo Humanista en la Gerencia**

El líder humanista, debe mantener una integración armoniosa entre los valores espirituales y materiales, esto abarca aspectos cruciales como el mantenimiento del equilibrio personal, emocional, el desarrollo de la vida espiritual, la mejora continua de competencias y virtudes, así como la eficiente gestión del tiempo, reconociéndolo como un recurso natural no renovable.

En este sentido, respecto a las fortalezas del líder, Delgado y Delgado (2003), afirman “El líder hace una buena gestión de personas cuando, además de mostrar direcciones, objetivos y metas claramente definidas, es capaz de dar toda la orientación y participar en la transformación del potencial en desempeño efectivo” (p.83), por lo tanto, no solo es manejar el talento humano, también es canalizar sus habilidades y destrezas, en función de sacar lo mejor de éste, para el bienestar colectivo.

En este mismo orden de ideas, el líder humanista no solo tiene la necesidad de otorgar sentido a su vida, sino que también está dispuesto a realizar sacrificios en pro de los colaboradores en la organización. Esta, debe ser concebida como una comunidad con intereses compartidos, un afán colectivo y un anhelo conjunto de servicio a la sociedad y al ser humano. Al abordar la presentación de un líder humanista, es esencial comenzar desde ahora buscando cultivar en él el desarrollo continuo de su potencial humano, que se percibe como infinito.

En esta línea de argumentación, Chinchay y Chávarry (2021), exponen los cambios de las últimas décadas en todos los aspectos de la sociedad mundial, exigen el fortalecimiento del perfil de los líderes del sector público con miras a responder a las demandas de un mundo cada vez más interconectado y complejo (p.651). Tal aseveración es referida a la gestión pública, sin



embargo, es válida para las organizaciones empresariales, por lo tanto, el liderazgo humanista como gestión gerencial, se fundamenta en todos los sectores con el fin de tener una sociedad más humana.

Continuando, el líder humanista se caracteriza por un comportamiento impecable y ético, así como por aptitudes para cultivar la compasión y el amor incondicional. Además, posee una visión y comprensión de la realidad que trasciende lo superficial, exhibe sabiduría espiritual y busca la trascendencia en sus acciones y decisiones. La capacidad de escucharse y comprenderse a sí mismo es esencial, así como la adquisición del lenguaje, la habilidad para manejar filtros perceptuales y la identificación de trampas mentales.

En este contexto, el líder humanista está comprometido con el conocimiento total de su entorno y la mejora continua de sí mismo con atención a las necesidades y aspiraciones individuales de los empleados creando un sentido de pertenencia, los empleados son más propensos a quedarse en la organización cuando se sienten valorados, lo que reduce la rotación de personal y mantiene un talento comprometido y experimentado. El liderazgo humanista en la gerencia presenta varias fortalezas que no solo impactan positivamente en el bienestar de los empleados, sino que también contribuyen al éxito sostenible de la organización. Prioriza el crecimiento integral de los empleados, fomentando oportunidades de aprendizaje y desarrollo tanto a nivel profesional como personal, lo que conlleva a que los empleados se sienten valorados y motivados al recibir apoyo para mejorar sus habilidades y alcanzar su máximo potencial, lo que contribuye a equipos más competentes y comprometidos. Además, la empatía y la atención a las necesidades emocionales de los empleados crean un ambiente laboral positivo.

Un clima laboral positivo mejora la satisfacción de los empleados, reduce el estrés y fomenta la colaboración, lo que contribuye a un rendimiento más eficiente. El liderazgo humanista promueve una comunicación abierta y transparente, una comunicación efectiva fortalece las relaciones, construye la confianza y minimiza malentendidos, mejorando la eficacia de los equipos y la toma de decisiones. El liderazgo humanista fomenta una cultura organizativa que valora la diversidad y la inclusión, si una organización cuenta con equipos de trabajo diversos es



más adaptable y resistente a los cambios, promoviendo la innovación y facilitando la adaptación a entornos empresariales cambiantes.

Resumiendo, este apartado, el liderazgo humanista a menudo se asocia con prácticas empresariales éticas y responsables las cuales mejoran la reputación de la empresa, genera un impacto positivo en la comunidad y atrae a clientes y empleados comprometidos con valores sociales y ambientales. El liderazgo humanista en la gerencia fortalece no solo la dimensión humana de la organización, sino también su rendimiento general y su capacidad para enfrentar los desafíos del entorno empresarial actual.

## **FUNDAMENTACIÓN METODOLOGÍA**

La investigación se realizó a través del método cualitativo, el cual según Sánchez (2005) “es el instrumento analítico por excelencia de quienes se preocupan por la comprensión de significados (observar, escuchar y comprender)” (p.115). Además, se utilizó una revisión y análisis sistemático de documentos relacionados con el propósito de la presente indagación sobre Gerencia humanista y liderazgo, “las revisiones sistemáticas son una forma de investigación que recopila y proporciona un resumen sobre un tema específico” Aguilera (2014:359).

## **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

El análisis de la literatura y la evidencia empírica ha revelado cómo el liderazgo humanista contribuye a la construcción de relaciones más saludables en el ámbito laboral, generando un impacto positivo en la productividad, retención de talento y satisfacción laboral. La integración de este enfoque con modelos de gestión empresarial tradicionales se presenta como una vía prometedora para fomentar culturas organizativas éticas y sostenibles.

A lo largo de este artículo, hemos explorado los fundamentos y principios clave que definen este enfoque, destacando su énfasis en la empatía, la autenticidad y la inclusión. A través de estudios de casos, hemos evidenciando la implementación exitosa del liderazgo humanista en diversas empresas, ilustrado sus resultados positivos a largo plazo. Se destaca la importancia de un cambio cultural que promueva valores humanos en la toma de decisiones y estrategias



empresariales, construyendo así organizaciones más saludables, éticas y sostenibles en el tiempo.

## **CONCLUSIÓN**

El liderazgo humanista en las organizaciones empresariales emerge como un paradigma vital en la gestión contemporánea, trascendiendo la mera búsqueda de resultados financieros para priorizar el bienestar y desarrollo integral de los colaboradores. Al respecto, Pedraja-Rejas, L. et al (2020). El manejo del liderazgo se ha alzado como una respuesta para alcanzar una ventaja competitiva, sin embargo, hoy en día se reconoce el papel de este como uno de los factores fundamentales para lograr el éxito organizacional sin restringirse solo al ámbito empresarial (p. 5).

Es decir, el tema de liderazgo se encuentra involucrado en todos los ámbitos políticos, organizaciones públicas o privadas, mixtas y en la sociedad en general. En última instancia, el liderazgo humanista se erige como un catalizador para la creación de entornos laborales en los que la realización personal y profesional de los empleados se fusiona con el éxito empresarial. Este enfoque no solo redefine el papel del liderazgo, sino que también establece un nuevo estándar para la gestión organizativa, basado en la comprensión profunda de la naturaleza humana y la promoción activa de un ambiente donde cada individuo pueda florecer y contribuir al logro de metas colectivas. En un mundo empresarial en constante evolución, el liderazgo humanista se presenta como un faro guía, señalando el camino hacia organizaciones más equitativas, resiliente y socialmente responsables.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Aguilera, E. (2014). Revisión sistemática, revisión narrativa o metaanálisis. Facultad de Ciencias Médicas. Universidad Santiago de Chile.
- Anastacio, C. García, A. Mego, O. 2020. Gestión del talento humano por competencias y su relación con la motivación de los colaboradores de una municipalidad de la región Lambayeque. Tzhoecoen, Volumen (12). Pág. 436-448.
- Arandía, O. Portales, L. 2015. Fundamentos de la gestión humanista: una perspectiva filosófica. Medellín. Colombia.
- Chiavenato, I. 2010. Innovaciones de la administración: tendencias y estrategias los nuevos paradigmas (5ta ed.). Mc Graw-Hill. México.



- Chinchay, W. Chávarry, P. 2021. Liderazgo en el sector público. Revista Venezolana De Gerencia, (Número Especial 5), 650-662.
- Conejero P. José I. 2023. Influencia de la Inteligencia Emocional en la experiencia laboral. Trabajo de Grado para optar al título de Doctor Universidad de Sevilla. España.
- Delgado, N. Delgado, D. 2003. El líder y el liderazgo: Reflexiones. Interamericana de Bibliotecología, Volumen (26). Pág. 75-88.
- Drucker, P. 1997, La Sociedad postcapitalista. Bogotá. Colombia.
- Foncubierta, M. Sánchez, J. 2019, Hacia la felicidad laboral: atender motivaciones y eliminar «temores digitales. Ciencias de la Administración y Economía, Volumen (9). Pág. 239-257.
- García, C. 2006. Una aproximación al concepto de cultura organizacional. Universitas Psychologica, Volumen (5). Pág. 163-174.
- Garner, H. 2010, Empatía - una verdadera destreza de líder. Ejército de EUA.
- Mejía. S., 2007. Liderazgo a través de la historia. Pereira. Colombia.
- Morisaki, J. 2021. Estrategia de Desarrollo del Talento Humano Administrativo para Mejorar las Competencias Laborales en la Empresa Agroindustrial Tuman S.A.A. Trabajo. Grado para optar al título de Maestro en Gestión del Talento Humano. Universidad Señor De Sipán.
- Pedraja, L. Marchioni, Í. Espinoza, C. Muñoz, C. 2020. Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. Arica. Chile.
- Salcedo, C. 2016 El liderazgo humanista y su importancia en las empresas contact center. Bogotá. Colombia.
- Sánchez, M. 2005. La metodología en la investigación cualitativa. Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales del Instituto Politécnico Nacional., Volumen (1). Pág. 115-118.
- Sosa, S. 2020 El líder humanista y las tendencias planetarias para liderar en el siglo XXI.