

El amor en la organización: Gerenciar con consideraciones humanas

Diana Hernández Cruz¹

Universidad Central de Venezuela
diana.exito@gmail.com dhernandez@ucv.ve
<https://orcid.org/0009-0005-5350-5998>

RESUMEN

Introducción: La situación global caracterizada por la existencia de una poli crisis que amenaza a las personas y a las organizaciones, exige reflexionar sobre el propósito de las organizaciones y la gerencia. **Objetivo y método:** Se ha realizado esta investigación cualitativa, propositiva, documental, con un enfoque crítico-analítico, usando la Hermenéutica, con el objeto de fundamentar una propuesta de praxis gerencial centrada en consideraciones humanas, mediante el análisis de paradigmas contemporáneos y la visión ontológica de la organización, para contribuir con la resiliencia y sostenibilidad institucional. **Resultados:** gerenciar con consideraciones humanas implica tener como centro la dignidad de la persona, liderar con empatía y servicio, promoviendo el bienestar de todos los grupos de interés; es decir, gerenciar con base en el amor, con la persona como fin, para promover su florecimiento; algunas estrategias presentadas son: valorar la diferencia y la diversidad, promover el valor del trabajo, promover la sostenibilidad y el bienestar con la participación de los colaboradores, entre otras, para transformar las organizaciones hacia el bien común.

Palabras Claves: gerencia; organización; persona; bienestar; amor; transformación.

¿Cómo citar este artículo? - How to cite this article?

Hernández, D. (2026). El amor en la organización: Gerencias con consideraciones humanas. *Revista Visión Gerencia*, 25(2): 278-292. Recuperado de: <http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

Love in the Organization: Managing with Human Considerations

Introduction: The global situation, characterized by a polycrisis that threatens both people and organizations, calls for reflection on the purpose of organizations and management. **Objective and Method:** This qualitative, proposal-oriented, and documentary research was conducted using a critical-analytical approach and hermeneutics, with the aim of developing a proposal for a management practice centered on human considerations. This was achieved through the analysis of contemporary paradigms and an ontological view of the organization, to contribute to institutional resilience and sustainability. **Results:** Managing with human considerations implies placing the dignity of the person at the center, leading with empathy and service, and promoting the well-being of all stakeholders; that is, managing based on love, with the person as the end goal, to foster their flourishing. Some of the strategies presented include: valuing difference and diversity, promoting the value of work, and fostering sustainability and well-being through employee participation, among others, to transform organizations toward the common good.

Keywords: management; organization; person; well-being; love; transformation.

Recibido: 14-03-26

Revisado: 18-04-26

Aceptado: 29-05-26

¹ Doctora en Gerencia. Magister Scientiarum en Gerencia Empresarial, con especialización en Entornos Virtuales de Aprendizaje. Profesora Titular de la Universidad Central de Venezuela. Áreas de investigación: gerencia, bienestar, sostenibilidad y uso de las TIC en educación. <https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=hlsXpvsAAAAJ>

1. Introducción

Al revisar la producción de textos relacionados con el área administrativa llama la atención que desde hace unos años se ha observado un aumento significativo de títulos referidos a la gerencia en el siglo XXI, como indicador de que es diametralmente diferente a la gerencia de otros tiempos; y si bien la evolución de la teoría administrativa implica reconocer el paso de tener como centro los resultados a una gestión más humana, la realidad actual se centra en un movimiento que implica un “back to basic”, volver al centro de las cosas, a la esencia de la existencia de las organizaciones, a la esencia de la vida; se trata de un llamado a la necesidad de que las personas, y en especial los líderes organizacionales, se detengan por un tiempo y reflexionen sobre el por qué y para qué de las organizaciones y de la gerencia. Este ejercicio ha sido realizado por diversos autores, incluida la autora de este documento; y aunque emergen muchas respuestas, una de las que hace que se fundan la razón y la emoción, es decir, la complejidad de la persona, es reconocer que **la gerencia y las organizaciones existen para y por la gente, para y por la vida**. Si se consideran corrientes asociadas con la gerencia humanista y el liderazgo consciente es pertinente verificar si ciertamente las organizaciones y la gerencia están trabajando actualmente para y por la vida y la gente, incluso cómo se evidencia –o no– esto en la actualidad; de no ser así, es valioso profundizar en qué estrategias y acciones se podrían diseñar y ejecutar para girar el timón del barco y dirigirlo hacia el rumbo que hay que seguir, evaluando su factibilidad en cada organización considerando el contexto en el cual se desarrolla. Además, es preciso ahondar en cómo inciden el liderazgo, la comunicación, la responsabilidad social y la visión de sostenibilidad en ese rumbo que se perfila como el ideal, a ser tomado en cuenta por las organizaciones con las cuales las personas se relacionan y en las cuales se

desarrollan. En este artículo se presenta una propuesta que contribuya a contar con organizaciones gerenciadas con consideraciones humanas como base de su sostenibilidad, y de esta forma contribuir a su vez a construir sociedades más sostenibles y resilientes.

Esta investigación se ha realizado con el objetivo de propuesta de praxis gerencial centrada en consideraciones humanas, mediante el análisis de paradigmas contemporáneos y la visión ontológica de la organización, para contribuir con la resiliencia y sostenibilidad institucional; para lo cual ha sido requerido establecer los siguientes objetivos específicos:

- Analizar diversos paradigmas de gerencia considerando los desafíos existentes en el contexto actual.
- Profundizar en el propósito organizacional tomando en cuenta una visión ontológica que priorice la dignidad humana y el bienestar colectivo para fortalecer la resiliencia organizacional.
- Proponer lineamientos estratégicos para una praxis gerencial que integre el bienestar y la gerencia con consideraciones humanas como base de la sostenibilidad organizacional.

2. Enfoque y diseño metodológico

La presente investigación cualitativa es de tipo propositiva - documental ya que no solo describe la realidad, sino que también genera propuestas; con un diseño bibliográfico documental con enfoque crítico-analítico. Se empleó la Hermenéutica para describir e interpretar textos para revelar cómo las estructuras gerenciales actuales afectan la ontología (el ser) de las personas como parte de las organizaciones.

La hermenéutica se entiende como la disciplina de la interpretación de los textos, para comprender el todo, comprender la parte y el elemento y, más en general, es preciso que texto y objeto interpretado, y sujeto interpretante, atañan a una misma

esfera, de una forma que se podría tomar en cuenta transitar a la comprensión, luego, la manera del lenguaje se imagina como agente existencial mediador de la experiencia hermenéutica, lo cual involucra la posibilidad de descifrar, divisar nuevas trayectorias y extraer desenlaces en espacios de comprensión más dilatados. (Mejías, 2023, p. 185).

La hermenéutica "es el arte del entendimiento" (Gadamer, 2010, p. 45), mientras que Leal (2009) se refiere a la hermenéutica "como el arte de interpretar los textos o hipertextos. La asume ligada a la fenomenología por estar mancomunada a las ciencias humanas". (Mejías, 2023, p. 186).

Por su parte, Dilthey (2000) declara que la hermenéutica es el arte de comprender las expresiones de la vida que la escritura ha fijado. Resulta fácil comprender la razón que motiva a utilizar el método que combine vivencia, experiencia, conocimiento, estudio de la realidad con la interpretación del mismo. De no hacerlo así, para el caso de la presente líneas de expresión, habría de ser una canción sin melodía: incomprensible, fría, sin pasión, y por supuesto sin ánimos de seguir una faena determinada. (Mejías, 2023, p. 186).

Asimismo, esta investigación ha considerado las siguientes fases:

- **Fase I: Heurística:** con respecto a la búsqueda, selección y recolección de información, se localizaron fuentes secundarias y se estructuró una revisión sistemática en bases de datos como Socopus, Web of Science, Redalyc y Latindex, considerando documentos publicados especialmente desde el año 2020 hasta la actualidad, utilizando descriptores como: *Gerencia Humanista, Bienestar, Propósito Organizacional, Liderazgo Consciente, Sostenibilidad y Resiliencia*. Algunas de las fuentes consultadas incluyen las elaboradas por autores como: Deloitte, WEF, McKinsey, Byung-Chul Han, Drucker, Porter, Edmondson, entre otros.

- **Fase II: Análisis crítico:** en la cual se realizó el contraste de los paradigmas tradicionales (eficiencia de procesos / gerencia por objetivos) con los emergentes (resiliencia humana), analizando cómo el paradigma de la eficiencia ha implicado impactos negativos en el bienestar de las personas llevando incluso hasta una situación que se podría calificar como burnout masivo.
- **Fase III: Interpretación ontológica:** a fin de profundizar sobre el propósito de las organizaciones se realizó una análisis hermenéutico a través del cual se identificaron conceptos clave como autonomía, resiliencia, sostenibilidad, tomando en cuenta que la empresa pasa de ser una mera máquina de rendimiento a un entorno que promueve la vida; y las personas pasan de ser un medio de generación de resultados a ser parte del fin por el cual existen las organizaciones, que han de ser un vehículo para exaltar la dignidad de las personas.
- **Fase IV: Formulación propositiva:** finalmente se integraron los hallazgos de las fases anteriores para construir y proponer estrategias que fomenten una gerencia organizacional con consideraciones humanas, siendo el compendio de éstas como una "guía práctica" para la gerencia del 2025. Se consideraron aspectos como: políticas de desconexión digital (Psicopolítica), ralentizar el paso y los procesos de pensamiento (Elogio a la vida contemplativa) y el liderazgo con base en la confianza en lugar de la vigilancia - control (sociedad de la transparencia).

3. Marco referencial

En esta sección se presentan las bases teóricas y sus autores que sustentan la evolución de la gerencia llegando a la perspectiva de gerencia humanista o con consideraciones humanas.

3.1. Definiciones de Gerencia: de los resultados a la persona como centro

Existen diversas perspectivas sobre la definición de gerencia, que pasan desde el foco en controlar los recursos disponibles hasta el proceso para potenciar las capacidades de las organizaciones y su gente.

El pensamiento administrativo se ha desarrollado a lo largo de la historia; incluso en el hombre primitivo y las antiguas civilizaciones (Vélez, 2007). Para muchos autores, desde finales del siglo XIX se presenta un auge en los estudios, documentación y difusión sobre la administración, siendo algunos de ellos: Mejoramiento industrial (Roberto Owen, 1870 – 1900); Principios de la administración científica (Frederick Taylor, cuyo pensamiento es considerado como la base de la administración moderna, 1900 – 1932); Administración general e industrial (Henry

Fayol con su enfoque estructuralista funcional, 1911 – 1932); Qué es la burocracia (Max Weber, enfoque comprensivo, 1900 – 1932); Relaciones humanas y comportamiento (George Elton Mayo, 1923 – 1955); Teoría de sistema, teoría de contingencias, investigación de operaciones; Gerencia de empresa (Peter Drucker), o el Enfoque de calidad (Edward Deming), y otros con mayor vigencia desde el siglo XX que serán expuestos más adelante. (Vélez, 2007). Los autores señalados asocian la administración o su propuesta de gerencia con lo siguiente, tal como se aprecia en la próxima imagen:

Referencias

Owen	Economía solidaria, formación humana y paz social.
Taylor	Eficiencia, productividad, prosperidad, redimiento nacional.
Fayol	Doctrina, enseñanza, construcción conocimiento disciplinar
Weber	Racionalidad, objetividad, estrategia, perdurabilidad.
Mayo	Gestión humana y social.
Drucker	Ciencia gerencial para la rentabilidad económica y social. Objetivos APO.
Deming	Filosofía de calidad, cultura de la sostenibilidad. Políticas APP

Figura 1. Las propuestas de gerencia. Fuente: Vélez (2007, p. 17)

Si se considera a Taylor, la gerencia tendría que ver con un enfoque en tareas, tiempos y movimientos, viendo al trabajador como un engranaje del proceso de la empresa; mientras que para Fayol el centro estaba en las funciones de "prever, organizar, mandar, coordinar y controlar", con un enfoque de la gerencia como un proceso técnico-administrativo. Para Max Weber, con una visión de gerencia burocrática, ésta se basa en reglas rígidas, una jerarquía clara y la división del trabajo; mientras que Michael Porter, por los años 80,

ya hacía referencia a una gerencia estratégica enfocada en la ventaja competitiva, el posicionamiento de la organización y la consideración del entorno externo. Ya en el siglo XX se ha planteado la necesidad de un tipo de gerencia ágil centrada en la flexibilidad, la respuesta al cambio y equipos auto-organizados; y una visión más disruptiva especialmente desde el año 2020 y postpandemia sobre una gerencia digital / híbrida que considera la gestión con base en datos, con trabajo remoto y el uso de la Inteligencia Artificial.

Por otra parte, la gerencia puede concebirse como el arte de hacer que las cosas ocurran (Crosby, 1988); también se puede decir que es el conjunto de procesos que hacen posible el cumplimiento de la filosofía y misión de la entidad para lo cual se requiere de la conducción y el ejercicio del liderazgo adecuado.

Para Peter Drucker, “la gerencia es hacer las cosas bien” y “el liderazgo es hacer lo correcto”² (Claremont Graduate University, s.f., p.1); por lo que las personas gerentes deben tener siempre presente a la organización como un sistema vivo y abierto en interacción constante con el entorno (Hernández, 2011), de forma tal que cualquier cambio en alguno de ellos repercute en los demás (Ramírez, 1999), elementos del sistema.

También existen definiciones de gerencia centradas en la persona; como la Gerencia Humanista que “enfatisa en la condición humana y está orientada al desarrollo de las virtudes humanas, en todas sus formas, en toda su extensión” (Melé, 2023, p. 78) en esta perspectiva no ve a la persona como un “medio” (recurso) para alcanzar un fin, sino como el fin mismo de la organización.

3.2. Teorías Centradas en las Personas (Enfoque Humanista)

Las teorías de gerencia centradas en las personas abrazan modelos de confianza y desarrollo; algunas de ellas son:

Teoría del Liderazgo de Servicio (Servant Leadership): esta es una propuesta originalmente presentada por Robert Greenleaf (1977) y también difundida por autores como Simon Sinek; se fundamenta en que el gerente debe servir primero a las necesidades de su equipo; es decir el líder está en la base para eliminar obstáculos y facilitar procesos.

Un líder servidor se centra principalmente en el crecimiento y el bienestar de las personas y las comunidades a las que pertenecen. Mientras que el liderazgo tradicional generalmente implica la acumulación y el ejercicio del poder por parte de quien se encuentra en la cima de la pirámide, el liderazgo servidor es diferente. El líder servidor comparte el poder, prioriza las necesidades de los demás y ayuda a las personas a desarrollarse y alcanzar el máximo rendimiento posible. (Centro Robert K. Greenleaf para el Liderazgo de Servicio, 2026).

En entornos de alta incertidumbre como los actuales la gerencia con base en el liderazgo de servicio fomenta la resiliencia porque crea redes de apoyo donde el equipo se siente respaldado para actuar; además, contribuye con la sostenibilidad organizacional ya que mejora la retención del talento humano y reduce los costos de rotación; aumenta el compromiso de los colaboradores de la organización, “se desarrolla un sentido de confianza y cooperación” (Sinek, 2014), mejora del ambiente laboral y contribuye con el desarrollo personal y profesional al enfocarse también en el crecimiento de cada integrante de la organización.

Teoría de la Seguridad Psicológica: propuesta de Amy Edmondson (2018) que sostiene que los equipos más productivos no son los que menos se equivocan, sino aquellos donde las personas se sienten seguras para ser ellas mismas sin miedo al castigo, por lo que el equipo es un entorno seguro para asumir riesgos interpersonales. Significa que las personas pueden proponer ideas, hacer preguntas o admitir un error, sin ser castigadas, humilladas o juzgadas por ello.

² Versión original en inglés: “Management is doing things right. Leadership is doing the right things.” Traducción: Hernández, Diana.

Considerando a Byung-Chul Han (2013), ante una "sociedad de la transparencia" donde todo es vigilado y cuantificado, la seguridad psicológica es un antídoto pues permite la "negatividad" (el error, la duda) como parte necesaria del proceso creativo. Sin seguridad psicológica, la persona trabajadora se "autoexplota" como un intento de parecer perfecta, lo cual lleva al agotamiento. Y tal como menciona Mejías (2023), la productividad no nace de la presión, sino de la confianza. Equipos con alta seguridad psicológica aprenden más rápido de los errores, lo que fortalece la resiliencia organizacional ante las crisis.

Teoría de la Autodeterminación (Self-determination theory - SDT): presentada por Deci y Ryan (2008) es la base científica de la Motivación Intrínseca, fundamental para redefinir el propósito organizacional; es una teoría empírica que estudia la motivación, el desarrollo y el bienestar humanos. Esta teoría sostiene que para que una persona florezca, la gerencia debe garantizar tres nutrientes esenciales:

- **Autonomía:** referida a sentir que la persona tiene la voluntad y la capacidad de elegir cómo hacer su trabajo (conecta con las organizaciones "Teal" a las que se refiere Laloux (2014), pues indica que uno de los pilares de ese tipo de organizaciones es que en ellas predomina la descentralización y la responsabilidad de la toma de decisiones se reparte ya que se confía en la inteligencia individual y colectiva de los colaboradores).
- **Competencia:** es decir, que las personas sientan que son eficaces y que tienen oportunidades de crecimiento y maestría; y,
- **Relación (Relatedness):** sentir conexión y pertenencia con otros (lo cual es fundamental más aún en contextos complejos, considerando, por ejemplo, los hallazgos de PsicoData 2024 (UCAB, 2024) sobre la necesidad de redes de apoyo para el bienestar de las personas).

Por tanto, una gerencia que prioriza estas tres necesidades deja de "gestionar procesos" para "gestionar contextos de motivación".

3.3. Gerencia con consideraciones humanas: Paradigma actual

Existen teorías tradicionales y otras más emergentes sobre la gerencia con consideraciones humanas.

En cuanto a los "Paradigmas Tradicionales" se consideran como la base del Humanismo Organizacional, y fueron las primeras teorías en desafiar la visión mecanicista del Taylorismo, introduciendo la psicología en el taller y la oficina. Por una parte, Douglas McGregor propuso la Teoría Y, la cual sostiene que el trabajo es una actividad natural y que el ser humano busca responsabilidades y es capaz de autodirigirse si está motivado (frente a la "Teoría X" más asociada con los planteamientos de Taylor que asume que el hombre es perezoso y evita el trabajo), cambiando la gestión con base en el control y el castigo por una basada en la confianza y la integración (EUDE, s.f.). El gerente cambia así su rol: deja de ser un "vigilante" para convertirse en un facilitador del potencial humano. Por otra parte, Abraham Maslow (1943) establece una jerarquía (pirámide) de necesidades donde, una vez satisfechas las básicas (fisiológicas y de seguridad), la persona busca la pertenencia, el reconocimiento y, finalmente, la autorrealización; así la gerencia debe entender que el salario o remuneración no es el único factor de motivación; y la organización debe ofrecer un entorno que le permita a la persona trabajadora escalar hacia su máximo potencial personal.

Sobre otras teorías contemporáneas centradas en el florecimiento, la resiliencia y la sostenibilidad en una era de gran incertidumbre, se destacan:

- **Liderazgo Positivo:** centrado en el estudio de lo que "está bien" en las organizaciones. Cameron (2012) propone que el liderazgo debe fomentar

un clima de abundancia, gratitud y perdón, lo que genera una desviación positiva del rendimiento. Cameron demuestra que el florecimiento humano (virtuosidad) produce resultados superiores a la presión constante.

- **Seguridad Psicológica:** la cual reconoce la vulnerabilidad como una ventaja competitiva. Al permitir que la persona sea "ella misma" (sin máscaras de perfección), se reduce el estrés crónico y se potencia el aprendizaje organizacional. Amy Edmondson (2018).
- **Gerencia humanista moderna** (Human-Centered Management) que tiene a Mélé (2003) como uno de sus exponentes, y que ha tomado gran relevancia en la investigación científica actual; se puede expresar que cuenta con 3 pilares:
 - **Dignidad humana:** a diferencia de la perspectiva de gerencia tradicional, este modelo postula que la dignidad no es negociable. Ninguna meta económica justifica el maltrato o la erosión del bienestar de las personas.
 - **Liderazgo empático:** estudios bibliométricos de 2024 (Safuan, 2025) identifican que la empatía y la inteligencia emocional son los temas de mayor crecimiento en la investigación gerencial actual; y,
 - **Gestión del bienestar y la salud mental:** luego de la pandemia, la gerencia ha integrado la salud mental no como un beneficio extra, sino como un factor clave a considerar dentro del quehacer organizacional. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2024) "a nivel mundial, se estima que cada año se pierden 12 000 millones de días de trabajo, debido a la depresión y la ansiedad, a un costo de US\$ 1 billón por año en pérdida de productividad"; este es un tema tan relevante que la OMS publicó Directrices de la OMS sobre salud mental en el trabajo"; y junto a la Organización Internacional de Trabajo (OIT), elaboró una reseña normativa

titulada *Mental health at work: policy brief* que proporciona un marco pragmático para la aplicación de las recomendaciones formuladas por la OMS.

- **Amor como valor cultural en la organización:** este planteamiento tiene como exponente destacada a la argentina Lina De Giglio, autora del libro "Sentirse Más Feliz en el Trabajo"; para De Giglio (2025), el compromiso laboral no se impone mediante el control, sino que nace del *amor organizacional* referido a "un valor cultural que genera pertenencia, motivación y servicio genuino. Cuando ese amor falta, la calidad del servicio, la cohesión interna y la reputación externa se resienten. Reivindicarlo es una estrategia, pero también una decisión ética" (De Giglio, 2025); esta autora señala que el compromiso de los trabajadores con la organización es clave para garantizar un servicio de alta calidad, y su ausencia tiene consecuencias como: la reducción de la atención personalizada y empática; el incremento en errores y descuidos; una menor innovación y mejora continua; una alta rotación y ausentismo, así como un impacto negativo en la imagen y la reputación de la organización. Para De Giglio (2025), el amor es una fuerza poderosa, en cualquiera de sus versiones y su falta resiente la vitalidad de las personas pudiendo producir, entre otros: desconexión emocional; disminución del compromiso; un clima laboral negativo; resistencia al cambio; alta rotación y deserción; así como deterioro de la reputación corporativa.

A fin de fortalecer la calidad del servicio y construir una cultura basada en el amor organizacional, De Giglio (2025) señala que las instituciones deben implementar acciones como: desarrollar un liderazgo inspirador; reconocer y valorar el esfuerzo y aportes de los trabajadores; promover la participación de los trabajadores en las

decisiones; impulsar el desarrollo profesional y personal; promover una cultura de servicio y empatía, y crear ambientes de trabajo saludables.

Estos planteamientos señalan la necesidad de gerenciar con sensibilidad ética y adaptabilidad cultural; actualmente toma más relevancia gestionar la diversidad y la incertidumbre con un marco moral sólido, donde el/la gerente no solo considera los resultados o efectos económicos - financieros, sino el impacto de sus decisiones en las personas y el ambiente, adaptándose a las necesidades culturales de cada individuo en equipos globales y diversos.

4. Actualidad: las personas y la gerencia: Necesidad de la transformación gerencial

Las organizaciones se desarrollan actualmente en un contexto signado por la incertidumbre y una poli crisis constante que amerita repensar el foco de la gerencia en las organizaciones; a continuación, se presentan más detalles sobre estos aspectos.

4.1. Contexto global: De lo previsible a la Poli crisis

Hasta 2019, la gerencia operaba bajo un modelo de "optimización constante" (Lean, Six Sigma), donde el éxito era reducir costos y tiempos. Sin embargo, tres grandes fuerzas cambiaron el tablero:

- La Era de la Poli crisis (2020-2025): entendida como un conjunto de riesgos globales interrelacionados con efectos compuestos y resultados impredecibles; la pandemia, los conflictos geopolíticos (como los de Ucrania, Medio Oriente), las crisis en las cadenas de suministro y el cambio climático, entre otros, demostraron que los procesos eficientes son frágiles. Una organización "eficiente" pero rígida está destinada al fracaso ante la incertidumbre; mientras que una

empresa "resiliente" puede sobrevivir. (World Economic Forum, 2024).

- La "Commoditización" de la Eficiencia por la Inteligencia Artificial (IA) en 2025, la IA Generativa y la automatización avanzada ya se encargan de la optimización de procesos; la ventaja competitiva recaerá en las organizaciones que sean pioneras en utilizar la IA generativa para acelerar sus prioridades de negocio, innovaciones y el crecimiento de la empresa (McKinsey and Company, 2023), por lo que el valor de la gerencia recaerá especialmente en el juicio crítico, la empatía y adaptabilidad humana.
- La Crisis de Salud Mental Global: El síndrome de agotamiento (*burnout*), alcanzó niveles récord en los últimos años; según el informe de *burnout* realizado por The Mental Health UK, en 2024 "muchos aún corren el riesgo de sufrir agotamiento, y 9 de cada 10 experimentaron niveles altos o extremos de presión o estrés durante el último año"; además, "Uno de cada cinco (21%) admitió que su productividad o rendimiento se vieron afectados por altos niveles de presión o estrés, pero que no ajustó su horario ni se tomó tiempo libre del trabajo, mientras que casi uno de cada cinco (19%) optó por no revelar sus altos niveles de presión o estrés" (Mental Health UK, 2025). El *burnout* o síndrome de agotamiento laboral ingresó oficialmente en enero de 2022 a la Clasificación Internacional de Enfermedades (CIE-11) de la OMS, por lo que todos los países miembros, deberán considerarlo como un padecimiento laboral.

Como clave, las organizaciones van reconociendo que "proceso perfecto" no funciona si la persona que lo opera está colapsada, y el bienestar ha pasado de ser un beneficio de Recursos Humanos a ser un indicador incluso de riesgo financiero, por todos los impactos que tiene tanto para las organizaciones como para las personas en

términos sociales, económicos, de políticas públicas, etc.

A lo anterior se suma, que se presenta una crisis de valores y comportamientos éticos, por lo que toma relevancia revisar el texto de Jerry Harvey (1988) titulado *Eichmann in the Organization*, que forma parte de la publicación *The Abilene paradox and other meditations on management* y que toma como base el libro de Hannah Arendt (1965) a su vez titulado *Eichmann en Jerusalem*; así como la película "12 Hombres Sin Piedad" (Metro-Goldwyn-Mayer, 1957); fuentes que hacen examinar con detalle los mecanismos y fundamentos para la toma de decisiones personales y organizacionales.

Las evidencias indican que la contradicción es la base de la existencia de muchas organizaciones, ya que comunicacionalmente difunden mensajes basados en la excelencia, el respeto a la disidencia, el respeto a la vida incluidos los seres humanos; sin embargo, en el desempeño diario se presentan retos interesantes en esta área a fin de concretar coincidencias entre lo declarado y manifiesto en la realidad. Como lo expresa Harvey (1988), en el capítulo *Eichmann in the Organization*, "A veces se olvida lo que es el ser humano" y se cae en el juego de la toma de decisiones, sin considerar como parte de la ecuación que esas decisiones impactarán, en la vida de la gente, en la vida de los integrantes de la organización; de hecho en algunos casos se escuchan afirmaciones como que se actúa de una determinada forma porque "no se tiene otra opción", y siempre hay una opción clara y es **actuar con consideraciones humanas**, tal como lo plantea Harvey (1988); consideraciones que en algunas oportunidades se pierden por el sistema en el que se encuentra inmersa la gente, ante lo cual aplica **un llamado a la habilidad para la compasión, la gracia y el amor**; sí para el **amor**, del cual poco se habla en el mundo gerencial, cuando es la clave de la existencia, y por ende impregna absolutamente todo lo que se dé en la vida,

incluidas las organizaciones y todos sus procesos.

4.2. Puntos críticos de la transformación

Para comprender la necesidad de la evolución hacia una gerencia más humana, es preciso considerar ciertos hitos clave:

Del "Capitalismo de Accionistas" al "Capitalismo de Partes Interesadas"

El Foro Económico Mundial (2021) ha impulsado que el éxito de un gerente en la actualidad se debe medir considerando aspectos que van más allá del margen operativo, siendo fundamental considerar qué tanto valor agrega la organización a la vida de sus colaboradores o personas trabajadoras y grupos de interés en general; en la agenda de Davos del 2021, citado por *the World Economic Forum*, tomó fuerza el Capitalismo de Partes Interesadas (Stakeholder Capitalism). (WEF, 2021).

La transición del "Engagement" (Compromiso) al "Flourishing" (FloreCIMIENTO)

Anteriormente las organizaciones buscaban que las personas trabajadoras estuvieran "comprometidas" para producir mucho más, poniendo foco en el proceso; mientras que en la actualidad se busca el florecimiento, concepto último que ha derivado de la psicología positiva, tenido como autor destacado a Martin Seligman (2011) y que se centra en 5 pilares del bienestar: Emoción Positiva, Compromiso, Relaciones, Significado y Logro, lo cual implica que si la persona desarrolla sus fortalezas, autonomía y propósito, mejoran su rendimiento y satisfacción, y la resiliencia y la productividad son consecuencias naturales, y no objetivos forzados.

Agilidad emocional como ventaja competitiva

Considerando los cambios constantes y volátiles a los que se enfrenta la sociedad, un proceso rígido está destinado a fenecer; con base en *Emotional Agility* de Susan David (2018) y el informe *Future of Jobs 2025* del Foro Económico Mundial (2025),

la resiliencia humana permite que el equipo pivote, aprenda y se adapte sin desmoronarse. La gerencia en la actualidad se entiende como el diseño de entornos que permitan esta flexibilidad psicológica.

Poder del talento -The Great Realignment-

Luego del fenómeno de “la Gran Renuncia” (evidenciado especialmente entre 2021 y 2022), el talento calificado se ha vuelto selectivo en cuanto a las organizaciones con las cuales trabajar, poniendo foco en empresas que contribuyan con su desarrollo integral. Según Microsoft (2024), 53% de los trabajadores ahora priorizan su salud y bienestar sobre el trabajo, en comparación con antes de la pandemia; y la gerencia actual ha de asumir un enfoque de *human first* (Gartner, 2025), tratando el desarrollo de las personas trabajadoras como un acto de cuidado (Deloitte, 2025) como mecanismo para la retención del talento y conocimiento crítico.

5. Estrategias para gerenciar con consideraciones humanas

Para promover una gerencia que tenga como base el actuar con consideraciones humanas, tomando en cuenta los referentes ya abordados y el contexto actual, se pueden desarrollar estrategias como:

La observación: la cual es clave para promover espacios respetuosos, participativos e impulsar cambios considerando la realidad de la organización; esta es una habilidad que todo directivo ha de desarrollar; entendiendo por observación al arte de ver, escuchar y sentir; es pertinente que un gerente se pregunte: ¿Qué está pasando actualmente en la organización? ¿Cómo se están dando las relaciones entre los trabajadores? ¿Cuál es el trato entre sí? ¿Cómo perciben el trato del gerente hacia ellos? ¿Cuáles son los puntos en común y de diferencia entre los grupos de colaboradores? ¿Cuáles son los comentarios más frecuentes que

comparten con la gerencia?; de su discurso ¿cuáles querencias se destacan con más frecuencia?, etc. En *12 Hombres Sin Piedad*, uno de los elementos clave fue la capacidad de observación de uno de los jurados hacia el testigo del caso; así, los detalles son importantes para conocer la realidad y, por ende, para el proceso de toma de decisiones.

Valorar la disidencia y la diversidad: es importante conocer de cerca a los integrantes de la organización de la que se forma parte, particularmente a quienes juegan el rol de antagonistas, y así buscar mecanismos para saber lo que realmente quieren de fondo; muchas veces lo que se manifiesta públicamente no es lo que en realidad los mueve. Es un reto saber cuál es la necesidad que desean satisfacer. Habrá algunas oportunidades en las que sea pertinente promover el diálogo para descubrir esto, mientras en otros casos lo propio será aplicar otro tipo de estrategia. Eso sí, es preciso dejar claro, tanto en el discurso, como una de las políticas comunicacionales, así como en el actuar del directivo, ese **valor a la diferencia, aprecio a la diversidad, a la disidencia, con respeto a la persona**; así se deja la puerta abierta para el diálogo con una regla de juego de base: el *respeto*. Es preciso recordar que una sola persona puede hacer cambiar la realidad al promover una discusión respetuosa, lo cual se puede apreciar en *12 Hombres Sin Piedad*; esto no quiere decir que promoverla sea fácil, más sí necesaria para el mejor funcionamiento de la entidad; una discusión respetuosa es necesaria para promover los mejores acuerdos, los mejores cambios para la institución.

Reconocer la existencia de intereses variados y decidir considerando lo mejor para las personas: especialmente en consejos de dirección y otros tipos de instancias de la organización, es preciso tomar conciencia de que las personas tienen diversos intereses, y es requerido aceptar esa realidad para actuar de la mejor forma posible. Por tanto, es pertinente

investigar para conocer los intereses y reales necesidades de cada uno de los colaboradores, para que al tomar decisiones se fomenten aquellas alternativas que promuevan el mejor beneficio a las personas; y que causen el menor daño posible. Para ello, es necesaria la formación en el diálogo, la negociación y los acuerdos; a fin de no quedarse con las primeras impresiones, analizar muy bien los hechos, generar de forma conjunta las alternativas de solución y entre todos los involucrados elegir lo mejor, sabiendo que cambiar de opinión es válido y de hecho es lo natural después de una sana interacción, más aún en entornos tan cambiantes como los actuales.

Promover el valor y la cultura del trabajo: rescatar la importancia del trabajo como un medio para la realización humana; como una manera de expresar amor y reconocimiento a los demás, con un trabajo hecho con calidad y entregado oportunamente; esto implica realizar talleres de formación al respecto y especialmente en cuanto a que el trato de los gerentes y directivos hacia sus equipos de trabajo, sea basado en el reconocimiento de su buen desempeño y en tomar los errores como oportunidades para aprender más que centrarse en el castigo por los mismos, transformando a la organización en un espacio seguro para el aprendizaje y el crecimiento integral de las personas, en alineación con lo indicado por Amy Edmondson (2018).

Impulsar la participación activa de los trabajadores de los distintos niveles en procesos de toma de decisiones: para ello es necesario saber cuándo y cómo es pertinente desarrollar ese proceso de participación, pues en algunos casos podrían participar todos; mientras en otros, sería preciso trabajar con liderazgo distribuido, e incluir a los líderes de área en los procesos decisorios, sobre la base de que ellos habrían realizado las consultas pertinentes con sus equipos. Esto promueve que los colaboradores se sientan tomados en cuenta, fortalece el trabajo en equipo,

incide en el nivel de identificación con la institución y disminuye la resistencia a los procesos de cambio.

Otro elemento clave, es **impulsar iniciativas de responsabilidad social y sostenibilidad en las cuales participen los colaboradores;** iniciativas como: la participación en la recuperación de espacios de la institución, en la medida de sus posibilidades y de manera voluntaria; la participación en apoyo a obras sociales externas a la institución que estén relacionadas con sus áreas de interés. Esto implica generar algún mecanismo para conocer sus intereses diversos (*hobbies, realidad personal, intereses formativos, etc.*) lo cual se puede hacer a través de *focus group*, entrevistas individuales, cuestionarios online, entre otros. Es preciso tener en cuenta que cada persona es diferente, y que para unos funcionaría mejor un cuestionario, mientras que para otros es mejor una conversación cara a cara. Es un "arte" poder identificar cómo lo ven mejor los integrantes del equipo de trabajo, para ser exitosos en la aplicación de esta y otras iniciativas.

Igualmente, es necesario incluir acciones sobre las áreas de **salud y el bienestar**, ya no como un accesorio sino como un elemento estratégico que impacta en la organización y en las personas. De manera específica se podrían realizar actividades como:

- **Entrenamiento en Agilidad Emocional:** realizar talleres basados en la metodología de Susan David (2018) para que líderes y equipos aprendan a procesar emociones difíciles en momentos de cambio de mercado.
- **Protocolos de "Desconexión Digital" real:** establecer políticas donde no se envíen correos ni mensajes fuera de horario laboral, protegiendo el tiempo de descanso de las personas.
- **Primeros Auxilios Psicológicos (PAP):** capacitar a gerentes de línea para identificar señales tempranas de burnout o ansiedad, actuando como

un primer puente hacia ayuda profesional; para esto se puede hacer una alianza con la Universidad Católica Andrés Bello – Escuela de Psicología, que ya cuente con este tipo de servicios para el público general.

- **Plataformas de Educación Financiera:** crear mecanismos para brindar herramientas sobre gestión de deuda, ahorro e inversión inteligente a los trabajadores, toda vez que la situación económica es apremiante a nivel general; se sugiere coordinar grupos de estudio y compartir de experiencias en esta área para promover el aprendizaje y apoyos mutuos.

Considerando la importancia de las redes de apoyo, tomando en cuenta los planteamientos de Amy Edmondson y los resultados de Psicodata 2024, se propone:

- **Grupos Apoyo entre Pares:** crear comunidades internas donde las personas trabajadoras compartan desafíos profesionales y personales en un entorno seguro.
- **Voluntariado Corporativo con Propósito:** crear y ejecutar estrategias que permitan a los colaboradores conectar su trabajo cotidiano con causas que tengan un impacto social real, fortaleciendo así la retención a través del sentido de trascendencia. Para ello, las organizaciones podrían compartir experiencias con empresas con trayectoria en el tema en sus respectivos países.
- **Impulsar la participación activa de los trabajadores de los distintos niveles en procesos de toma de decisiones:** para ello es necesario saber cuándo y cómo es pertinente desarrollar ese proceso de participación, promover un liderazgo distribuido, incluso formar a los gerentes para que desarrollen habilidades de gerencia

participativa, escucha activa, negociación y acuerdos, entre otros aspectos clave para desarrollar procesos de decisión participativos.

De esta forma se contribuye a cambiar a la organización pasando de una estructura meramente jerárquica a un espacio de acompañamiento para el desarrollo integral de las personas.

6. Conclusiones

Ante el contexto de poli crisis en el cual se desarrolla la sociedad, es preciso que la gerencia tome como centros la dignidad de la persona, liderar con empatía y en modo servicio promoviendo el bienestar de todos los grupos de interés. Algunas estrategias de gerencia con consideraciones humanas se pueden enfocar en: valorar la diferencia, apreciar la diversidad, con respeto a la persona; reconocer la existencia de intereses variados y decidir considerando lo mejor para las personas; promover el valor y la cultura del trabajo; impulsar iniciativas de responsabilidad social y sostenibilidad en las cuales participen los colaboradores y organizar acciones sobre las áreas de salud y el bienestar. Para desarrollar lo indicado es necesario un kit de herramientas que incluyen: tiempo, dedicación, paciencia, existencia con conciencia, reconocer la diversidad y complejidad que es cada una de las personas: seres racionales, emocionales y espirituales, muy cambiantes, que pueden reaccionar de maneras muy distintas a los mismos estímulos. Gerenciar con consideraciones humanas implica centrar la praxis gerencial en actuar con base en el amor, tenido a la persona como centro y fin, no como medio, para promover su florecimiento. Ese amor y el acto de amar, que incluso parte de reconocer lo valioso de la disidencia, implica una labor constante y de calidad, pues “para amar hay que tener coraje, no para hacer la guerra” (Harvey, 1988).

7. Referencias

- Arendt, H. (1965). *Eichmann en Jerusalén. Informe sobre la banalidad del mal*. Penguin Books.
- Cameron, K. (2012). *Positive Leadership. Strategies for Extraordinary Performance*.
https://bkconnection.aidcvr.com/static/Positive_Leadership_2nd_Edition_EXCERPT.pdf
- Centro Robert K. Greenleaf para el Liderazgo de Servicio. (2026). ¿Qué es el liderazgo de servicio?
<https://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership/>
- Claremont Graduate University. The Peter F. Drucker and Masatoshi Ito Graduate School of Management (s.f.) *The Drucker MBA*. Claremont:
<http://www.cgu.edu/PDFFiles/Drucker/MBA>
- Crosby, P. (1988). *Dinámica gerencial*. McGraw Hill.
- De Giglio, L. (2025). *Compromiso = Servicio = Amor como valor cultural en la organización*.
<https://rhmanagement.cl/compromiso-servicio-amor-como-valor-cultural-en-la-organizacion/>
- Deci, E. y Ryan, R. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development and health. *Canadian Psychology*, 49(3), 183-185. doi: 10.1037/a0012801
- Deloitte. (2025). *Tendencias Globales de Capital Humano 2025*.
<https://www.deloitte.com/latam/es/servicios/consulting/research/tendencias-globales-de-capital-humano-2025.html>
- Dilthey, W. (2000). *El surgimiento de la hermenéutica*. Ediciones Istmo.
- Edmondson, A. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=54851>
- European Business School (EUDE). (s.f.) *Cómo motivar a tu equipo: teoría X y teoría Y de McGregor en la gestión de personas El marco para entender los distintos estilos de liderazgo*.
<https://www.eude.es/wp-content/uploads/2025/04/Teor%C3%ADa-X-y-Teor%C3%ADa-Y-de-McGregor-en-la-gesti%C3%B3n-de-personas.pdf>
- Gadamer, H. (2010). *Verdad y Método*. Editorial Sígueme.
- Gartner (2025). *9 Future of Work Trends for 2025*.
https://www.linkedin.com/posts/gartner-for-hr_gartnerhr-futureofwork-hrtrends-activity-7336060931682062336-QOGM/
- Greenleaf, R. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Indianapolis: Paulist Press.
https://books.google.co.ve/books?id=AfjUgMJIDK4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Han, Byung-Chul. (2013). *La sociedad de la transparencia*. Herder Editorial.
- Harvey, J. B. (1988). *The Abilene paradox and other meditations on management*. Lexington Books; University Associates.

- Hernández Cruz, D. (2011). *Responsabilidad Social Empresarial de las pequeñas y medianas empresas* [Trabajo de grado]. Universidad Central de Venezuela.
<https://mentalhealth-uk.org/blog/burnout-report-2025-reveals-generational-divide-in-levels-of-stress-and-work-absence/#:~:text=Hallazgos%20clave,de%2055%20a%C3%B1os%20o%20m%C3%A1s>.
- Laloux, F. (2017). *Reinventar las organizaciones*. Arpa Editores.
- Leal, J. (2009). *La Autonomía del Sujeto Cognoscente*. Consejo de Publicaciones de la Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela.
- Lumet, S. (1957). *Twelve Angry Men*. [cinta cinematográfica]. Metro-Goldwyn-Mayer.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- McKinsey and Company. (2023). *El potencial económico de la IA generativa: la próxima frontera de la productividad*.
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-live/webinars/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier>
- Mejías, C. (2023). La Hermenéutica y sus múltiples elementos. *Revista arbitrada del CIEG - Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, 61, 184-198.
<https://revista.grupociieg.org/wp-content/uploads/2023/05/Ed.61-184-198-Mejias-Carlos.pdf>
- Melé, D. (2023). El desafío de la gestión humanista. *Journal of Business Ethics*.
https://www.academia.edu/5224830/The_Challenge_of_Humanistic_Management
- Melé, D. (2025). Visión humanista de la empresa. *SCIO. Revista de Filosofía*, 28, 19 – 32.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10419909>
- Mental Health UK. (2025). *El Informe sobre el síndrome de burnout 2025 revela una brecha generacional en los niveles de estrés y ausencia laboral*.
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2024). *La salud mental en el trabajo*.
<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>
- Ramírez, S. (1999). *Teoría general de sistemas de Ludwig Von Bertalanffy*. Universidad Nacional Autónoma de México. <https://books.google.co.ve/books?id=siofrhfXsOwC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Safuan, S. (2025). A bibliometric analysis of human-centered leadership: past, present, and future paths. *International Journal of Professional Business Review*.
 Doi:
<https://doi.org/10.26668/businessreview/2025.v10i2.5319>
- Seligman, M. (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. Free Press.
https://books.google.co.ve/books?id=YVAQVa0dAE8C&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Sinek, S. (2014). Por qué los buenos líderes dan seguridad. TED. [video] Youtube.
<https://www.youtube.com/watch?v=myZMtPVodo>

Strong Answer. (2024). *Work Trend Index Annual Report: Will AI Fix Work?*
<https://strong-answer.com/es/informe-sobre-el-indice-de-tendencia-laboral-ia-fijara-el-trabajo/>

Susan, D. (2018). *Agilidad emocional. Rompe tus bloqueos, abraza el cambio y triunfa en el trabajo y en la vida.* Editorial Sirio.

Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). Escuela de Psicología. PSICODATA. (2024). *Retrato psicosocial del venezolano 2024.*
https://psicodatavzla.ucab.edu.ve/wp-content/uploads/2025/05/PSICODATA_2024_PRESENTACION-DE-RESULTADOS_FINAL.pdf

Vélez, Á. (2007). *Los clásicos de la gerencia.* Editorial Universidad del Rosario. 182 p.
<https://www.google.nl/books/edition/Los-cl%C3%A1sicos-de-la-gerencia/YEEQfDEHo5kC?hl=es&gbpv=1&dq=definici%C3%B3n+de+gerencia+seg%C3%BAn+frederick+taylor+chiavenato&printsec=frontcover>

World Economic Forum. (2021). *Stakeholder Capitalism: Building the Future*
<https://es.weforum.org/meetings/the-davos-agenda-2021/sessions/developing-the-evolution-of-stakeholder-capitalism/>

World Economic Forum. (2024). *Informe de Riesgos Globales 2024.*
<https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/>

World Economic Forum. (2025). *Future of Jobs Report.*
https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf