

# LA HUMANIZACIÓN COMO CATALIZADOR DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**Jonatan Julián Cardozo Cruz<sup>1</sup>**

Universidad UMECIT, Panamá  
jonatancruz.est@umecit.edu.pa  
<https://orcid.org/0000-0002-9095-0282>

**Sandra Milena Mejía Guarín<sup>2</sup>**

Universidad UMECIT, Panamá  
sandramejia.est@umecit.edu.pa  
<https://orcid.org/0000-0003-0026-1078>

**Neidy Bibiana Álvarez Giraldo<sup>3</sup>**

Universidad UMECIT, Panamá  
neidyalvarez.est@umecit.edu.pa  
<https://orcid.org/0000-0002-2001-4173>

DOI: 10.37594/dialogus.v1i14.1395

Fecha de recepción:13/05/2024

Fecha de revisión:27/07/2024

Fecha de aceptación:19/09/2024

## RESUMEN

El presente artículo buscó analizar cómo la humanización de la organización es un factor decisivo que puede potenciar su desarrollo a tal punto de generar una ventaja competitiva frente a las mismas de su sector. Para ello, se utiliza el término catalizador, entendiendo este, como el elemento clave que acelera la transformación de la organización hacia el fomento de una cultura organizacional, centrada en alcanzar la satisfacción de las personas con ayuda del compromiso con el trabajo en equipo, la confianza vertical, las prácticas organizacionales saludables (POS) y que trae como consecuencia, que las mismas desplieguen al máximo sus habilidades y talentos para la consecución de las metas organizacionales. La metodología utilizada se fundamentó en la investigación cualitativa, la técnica para la recolección y selección de la información fue la revisión documental y adicionalmente se utilizó la hermenéutica como herramienta para comprender, interpretar y reflexionar sobre la información de las diferentes fuentes bibliográficas consultadas.

<sup>1</sup> Doctorando en Ciencias de la Educación con Énfasis en Administración Educativa-UMECIT-Panamá. Magíster en Educación. Universidad Santo Tomas-Colombia. Docente I.E. Héctor Julio Rangel Quintero, Floresta, Boyacá, Colombia.

<sup>2</sup> Doctorando en Ciencias de la Educación con Énfasis en Administración Educativa-UMECIT-Panamá. Magíster en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas. Universidad de la Sabana-Colombia. Especialista en Gestión de la Informática Educativa. Universidad de Santander-Colombia. Rectora I.E. Fagua. Chía, Cundinamarca, Colombia.

<sup>3</sup> Doctorando en Ciencias de la Educación con Énfasis en Administración Educativa-UMECIT-Panamá. Magíster en Administración y Planificación Educativa. Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología UMECIT-Panamá. Docente I.E. Oreste Sindici, Itagüí, Antioquia, Colombia.

La principal conclusión a la que se llegó es que mediante un liderazgo humanista y efectivo que busque la construcción de una cultura organizacional centrada en el respeto de la otredad, reconocimiento de la alteridad, la resolución de conflictos de manera dialógica, la búsqueda del bienestar y la satisfacción personal de sus colaboradores, las organizaciones pueden desarrollar al máximo su potencial.

**Palabras clave:** humanización, cultura organizacional, compromiso con el trabajo en equipo, confianza vertical, prácticas organizacionales saludables (POS).

## HUMANIZATION AS A CATALYST OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

### ABSTRACT

This article seeks to analyze how the humanization of the organization is a decisive factor that can enhance its development to the point of generating a competitive advantage over the same in its sector. For this, the term catalyst is used, understanding this as the key element that accelerates the transformation of the organization towards the promotion of an organizational culture, focused on achieving the satisfaction of people with the help of engagement to teamwork, vertical trust, healthy organizational practices (POS) and that brings as a consequence, that they fully deploy their skills and talents to achieve organizational goals. The methodology used was based on qualitative research, the technique for the collection and selection of information was documentary review and additionally, hermeneutics was used as a tool to understand, interpret and reflect on the information from the different bibliographic sources consulted. The main conclusion reached is that through a humanistic and effective leadership that seeks to build an organizational culture focused on respect for otherness, recognition of otherness, conflict resolution in a dialogical way, the search for well-being and the personal satisfaction of their collaborators, organizations can develop their potential to the maximum.

**Keywords:** humanization, organizational culture, engagement to teamwork, vertical trust, healthy organizational practices (POS).

### INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas están cada vez más interesadas en el desarrollo organizacional y la búsqueda de estrategias para mejorar la eficiencia y productividad de sus equipos de trabajo. Sin embargo, en muchas ocasiones, se pasa por alto un aspecto fundamental relacionado con la humanización de las organizaciones. Es decir, la necesidad de comprender y valorar a las personas que forman parte de la empresa como individuos

con necesidades, emociones y motivaciones propias. En este artículo, se explora cómo la humanización puede actuar como catalizador del desarrollo organizacional, fomentando un clima laboral más saludable, motivador y productivo.

Para los autores, el término “*catalizador*” se refiere a un factor o elemento que promueve o acelera el cambio y la transformación en una organización, hacia una cultura más humanizada y centrada en las personas. Un catalizador puede ser una iniciativa, un programa, una política, un líder, o un conjunto de prácticas que ayudan a crear un ambiente más humano y positivo en la organización. En este caso, la humanización se considera un factor clave que puede acelerar el desarrollo organizacional y mejorar la productividad, la satisfacción del personal y los resultados organizacionales.

Desde esta perspectiva, la gestión de una organización exitosa no se trata solamente de cumplir con los objetivos comerciales, sino de construir relaciones humanas significativas en el lugar de trabajo. Tal como lo afirma Sandoval (2009), en donde la efectividad de una organización educativa se basa en su capacidad para armonizar los elementos y las relaciones formales de su estructura con la acción y la entrega de sus integrantes, con el fin de incentivar el aprendizaje y alcanzar los objetivos educativos. La humanización en el entorno empresarial y, en especial de las instituciones de educación, puede ser el catalizador del desarrollo organizacional, ya que se enfoca en mejorar la calidad de vida de los trabajadores y en crear un ambiente laboral positivo que fomente la colaboración, la creatividad y el compromiso.

Este artículo analiza la importancia de la administración centrada en las personas y su relación con la cultura organizacional utilizando el ejemplo de Richard Branson, fundador de Virgin Group, quien construyó su éxito empresarial basado en proporcionar felicidad y bienestar a sus empleados. Explora el abordaje de los conflictos de la organización a partir de Calderón (2009), quien resalta la importancia de comprender las causas subyacentes de los conflictos en la investigación sobre la teoría de conflictos del sociólogo y matemático noruego Johan Galtung para quien, las causas del conflicto pueden ser estructurales, culturales o psicológicas, y a menudo están vinculadas con la desigualdad, la exclusión o la falta de comunicación efectiva, por lo cual, un líder humanista debe poseer la habilidad de analizar el conflicto a fondo y encontrar soluciones que aborden sus raíces.

Los autores utilizan el concepto de engagement en el trabajo en equipo, que se refiere a la manera en que los colaboradores experimentan su trabajo y lo viven de forma estimulante y apasionada, lo que los motiva a desear realmente invertir su tiempo y energía, es decir su

fuerza vital; como una actividad significativa, de alto valor que redunde en su total dedicación; a su vez que se convierte en algo fundamental que promueve su bienestar personal (Bakker et al., 2011).

El artículo expone que el desarrollo personal y el desempeño laboral del ser humano están relacionados con sus creencias, autoconocimiento, aptitudes, inteligencia, intereses, motivación, habilidades y autoestima. Si estos aspectos se orientan adecuadamente, pueden desarrollar habilidades técnicas y profesionales, mejorar el clima organizacional y las condiciones laborales, y promover la autorrealización personal y el involucramiento con la organización.

El texto presenta una investigación cualitativa que utiliza una revisión documental y un análisis hermenéutico para estudiar la factibilidad de la humanización como catalizador del desarrollo organizacional.

La investigación cualitativa se caracteriza por ser interdisciplinaria y orientada a la comprensión interpretativa de la realidad investigada. La revisión documental se emplea como técnica de investigación para recopilar y seleccionar información relevante sobre el tema de estudio. El análisis de la información recolectada se realiza mediante la hermenéutica, que se utiliza como herramienta de interpretación de textos y se enfoca en la comprensión, interpretación y aplicación de la información.

Las etapas empleadas en la investigación incluyen la identificación del problema, la selección de textos relevantes, la validación de la literatura utilizada, el análisis integral de los datos recolectados e interpretación y reinterpretación literaria.

## **METODOLOGÍA**

En la presente investigación el método empleado, se basa en la metodología cualitativa que con la ayuda de una revisión documental y permeada por un análisis hermenéutico se desarrolla la pregunta relacionada con la factibilidad de la humanización como catalizador del desarrollo organizacional, de este modo y con respecto a lo expresado por Denzin y Lincoln (2012), la investigación cualitativa entonces hace parte de: *“un campo interdisciplinario, transdisciplinario, y a veces, contradisciplinario”* (p. 56).

Es así como también está permeada por múltiples paradigmas, denota una perspectiva orientada a la comprensión interpretativa de la realidad investigada y su multiculturalidad,

a su vez que se enfoca en la naturaleza socialmente construida de la realidad entre el investigador y aquello que estudia; además la investigación cualitativa empleada, se enmarca dentro de una sinergia de deconstrucción y construcción de preguntas relacionadas con la humanización que promueven respuestas en torno al desarrollo organizacional, las cuales permiten orientar la manera en que la vivencia social es reconfigurada y dotada de sentido.

Ahora bien la revisión documental se emplea como una técnica de investigación cualitativa que se encarga de recopilar y seleccionar información a través de la lectura de documentos, con preferencia en libros, así como también en revistas (artículos), videos, filmaciones, periódicos, bibliografías, entre otros; además, en la revisión documental o bibliográfica es imprescindible: *“aplicar criterios de selectividad de manera que el investigador se enfoque en los documentos relevantes para la investigación y si, a pesar de todo, existe demasiada información, quizás el tema elegido sea excesivamente amplio y sea necesario enfocarlo aún más”* (Gómez-Luna et al., 2014, p. 160).

De este modo, con el fin de definir el dominio de la investigación, se utilizan filtros y palabras clave de búsqueda, que incluyen términos afines con la humanización, catalizador, organización, prácticas organizacionales, cultura organizacional, trabajo en equipo, confianza, liderazgo y manejo de conflictos, relacionados al tema de la investigación, así como también es relevante, establecer los patrones semánticos y de citación, para identificar en primera instancia la información pertinente y relevante, en consecuencia, poder determinar las principales categorías y subcategorías de la investigación, alineadas con el tema a investigar.

Al respecto conviene decir que para el análisis de la información recolectada se utiliza la hermenéutica como herramienta de interpretación de textos y según Gadamer (1977), está relacionada con el concepto de: *subtilitas (finura) intelligendi*, la comprensión; *subtilitas explicandi*, la interpretación, y durante el *pietismo* se emplea como tercer concepto la *subtilitas applicandi*, la aplicación; indiscutiblemente para Gadamer (1977), la interpretación no es un acto que complementa la comprensión, sino que comprender es siempre interpretar, y en consecuencia la interpretación es la forma manifiesta de la comprensión; del mismo modo, la aplicación es un momento del proceso hermenéutico fundamental e integral, así como lo es la comprensión y la interpretación.

De esta manera se circunscribe a la hermenéutica como el arte o finura de la comprensión, que ayuda a la interpretación viva de los textos, es decir, a su interpretación real y conceptual, de tal manera que exista una continua reflexión; vale la pena aclarar que, dentro de las etapas

empleadas en la investigación, afines al análisis hermenéutico llevado a cabo, están: la identificación del problema con respecto a la bibliografía seleccionada, la identificación y selección de los textos relevantes y pertinentes al problema de investigación, la validación de la literatura utilizada, el análisis integral de los datos recolectados e interpretación y reinterpretación literaria.

## **FUNDAMENTO TEÓRICO**

### **I. La cultura organizacional enfocada en las personas: ventaja competitiva**

*“Los clientes no son lo primero, lo primero son los empleados. Si cuidas de tus empleados, ellos cuidarán de tus clientes”.*

La anterior frase ha sido expresada por el multimillonario y fundador del Virgin Group, Richard Branson quien ha construido su éxito corporativo en una filosofía basada en proporcionar felicidad y bienestar a los empleados. Es tal su compromiso con los colaboradores que ha llegado inclusive a quebrantar las reglas corporativas para defender sus necesidades, demostrando que son la prioridad en su organización (Negocio y Empresa, s.f.).

Desde el punto de vista académico este tipo de comportamiento dentro de las organizaciones se puede enmarcar dentro del enfoque humanista de la administración el cual fue estudiado a partir del segundo período de Taylor en 1930 y que se basa en construir un enfoque administrativo en el cual se reconozca el papel central del ser humano de manera general, asimismo que comprenda y aprecie las características individuales de nuestra humanidad y por último que respete y valore las potencialidades de cada uno, que finalmente, son la fuente de la productividad grupo (Chiavenato, 2006; Bédard, 2004).

El compromiso y satisfacción de las personas en la organización a la cual pertenece se relaciona de manera directa con la cultura organizacional en la cual se está inmerso, entendiendo esta con base en Yopán et al. (2020) como el conglomerado de valores, creencias y entendimientos en los que coinciden los miembros de una organización, los cuales brindan maneras definidas de pensar, sentir y reaccionar y que orientan la toma de decisiones y demás actividades de sus colaboradores.

Para Díaz-Sarmiento y González-Barrancola (2021), la administración centrada en las personas a través de sus prácticas organizacionales y la gestión de competencias, fortalece la motivación, nivel de confianza, productividad y sentido de pertenencia, trayendo como consecuencia el afianzamiento de valores importantes para su cultura organizacional; el

respeto, el apoyo y el compromiso.

Asimismo, de manera interna en la cultura organizacional se debe potenciar en los colaboradores los valores y actitudes características del mundo organizacional como: la toma de decisiones, el deseo de superación, la visión a futuro, la capacidad para crear, investigar e innovar, la autogestión, el autoconocimiento, la autonomía, la autoconfianza, la motivación, la capacidad para resolver problemas, la autodeterminación y la ética y responsabilidad social, entre otras. Lo anterior trae como consecuencia un cambio de mentalidad en los colaboradores de tal manera que se concentren en realizar las cosas bien y que se cree una cultura de aprovechamiento y maximización de oportunidades, lo cual al largo plazo se convierte en una ventaja con respecto a sus pares (Varela, 2008; Cantillo-Guerrero y Daza-Escocia, 2011).

Por último, el recurso humano se ha convertido en la actualidad en uno de los factores más importantes dentro de la organización, puesto que, con su productividad, organización de procesos, sentido de pertenencia, servicio y satisfacción del cliente, hacen que la organización tenga reconocimiento y cumpla con sus metas a corto, mediano y largo plazo. De acuerdo con Cantillo-Guerrero y Daza-Escocia (2011), el capital humano es cada vez más importante en la organización porque de su desempeño depende el éxito o fracaso. Con un capital humano cualificado, alineado con los objetivos organizacionales y con una cultura organizacional fuerte, la organización genera una ventaja competitiva frente a las demás.

## **II. El liderazgo humanista: la persona que lidera**

El liderazgo es un factor crítico para el éxito de cualquier organización. Un líder efectivo puede inspirar y motivar a su equipo, fomentar la innovación y la creatividad, y mejorar el desempeño general de la organización. En las instituciones educativas, el liderazgo juega un papel clave en el éxito académico y personal de los estudiantes. Los líderes educativos son responsables de crear un ambiente positivo para el aprendizaje y la enseñanza, al mismo tiempo que promueven el desarrollo y crecimiento profesional de su personal docente.

Según Sandoval (2009), la organización educativa es una realidad compleja que involucra no solo a los individuos que la conforman, sino también a las ideas y valores que la guían y se encuentra en constante cambio y evolución. Tiene una doble dimensión: es a la vez una comunidad de personas que comparten una misión y un propósito común, y una estructura organizativa que establece roles y responsabilidades. Se define por sus objetivos y metas educativas, que deben estar en consonancia con las necesidades y expectativas de la sociedad.

En esta, el liderazgo es esencial para su funcionamiento efectivo, ya que ayuda a establecer una visión compartida y a movilizar a las personas hacia objetivos comunes. La organización educativa hace de la cultura organizacional un elemento clave de funcionamiento, por cuanto influye en las actitudes, comportamientos y decisiones de las personas que la conforman y el aprendizaje es fundamental para el éxito, ya que permite la mejora continua de los procesos y prácticas educativas (Sandoval, 2009).

Partiendo de la premisa de que la educación debe centrarse en la persona, Sandoval (2009), plantea que la organización educativa debe ser un espacio de encuentro entre el ser y el hacer, entre el individuo y la colectividad. Esto significa que, mientras el ser se refiere al desarrollo del individuo como persona, el hacer hace referencia a la construcción de una comunidad educativa. La organización educativa debe estar enfocada en la creación de un ambiente de respeto y afecto, en el que los estudiantes se sientan parte de una comunidad y encuentren un espacio para su desarrollo individual.

Teniendo en cuenta la normatividad relacionada con el derecho a la educación inclusiva, se destaca el vínculo entre el respeto a las diferencias en los procesos educativos de los estudiantes y su acceso con necesidades educativas especiales en una organización, aboliendo de este modo las barreras que limitan el aprendizaje y contribuyendo a la integración de los diversos actores sociales y culturales, honrando sus creencias, valores y normas (Cardozo Cruz et al., 2023).

Lo anterior significa que los docentes y directivos deben asumir su papel de líderes, proporcionando una educación de calidad que respete la diversidad de los estudiantes y de la comunidad educativa, para lo cual es indispensable una perspectiva humanista, centrada en el desarrollo de los estudiantes como seres humanos, y no solamente como consumidores de conocimiento.

El liderazgo directivo debe ser efectivo y comprometido, con el fin de promover una cultura de colaboración y aprendizaje entre los miembros de la institución pues, como señala Sandoval (2009), la eficacia de una organización educativa depende de su capacidad para articular los elementos y relaciones formales de su estructura con el compromiso y la acción de sus miembros para promover el aprendizaje y lograr los objetivos educativos. Por lo tanto, es importante que la dirección de la institución establezca una estructura adecuada, promueva el liderazgo de sus miembros y facilite la colaboración entre ellos.

Así pues, es relevante comprender que un líder influyente, debe repensar y sumergirse en su realidad vivenciada, si pretende de algún modo incidir en ella y por ende transformarla. (Álvarez Giraldo et al., 2023).

En cuanto a lo que se requiere del líder, en el artículo “*Liderazgo: características de un líder*” escrito por Summa (2020), se analizan las cualidades esenciales que debe tener un líder para ser efectivo en su rol. El autor destaca la importancia del carisma, la visión clara, la estrategia bien definida, la capacidad de comunicación, la habilidad para escuchar, tomar decisiones difíciles, adaptarse a situaciones cambiantes, aprender de los errores, la integridad y la ética. El artículo concluye que un líder efectivo es aquel que puede inspirar, motivar y guiar su equipo hacia el éxito.

Varón (2019), en el artículo “*Liderazgo educativo siglo XXI, definiciones y características*” realiza un análisis detallado sobre el papel del liderazgo en la educación en el siglo XXI desde la discusión sobre la importancia del liderazgo en la educación y cómo ha evolucionado con el tiempo; luego define el liderazgo educativo y describe sus características principales, como la capacidad de inspirar a otros, la capacidad de tomar decisiones difíciles y la capacidad de fomentar un ambiente de colaboración y confianza.

### **III. Manejo y resolución de conflictos desde la postura de liderazgo humanista**

En la investigación realizada en torno a la teoría de conflictos del sociólogo y matemático noruego Johan Galtung, Calderón (2009), destaca la importancia de entender las causas subyacentes de los conflictos pues Galtung<sup>1</sup> argumenta que, para resolver un conflicto de manera efectiva, es necesario entender las causas profundas que lo originan. Estas causas pueden ser estructurales, culturales o psicológicas, y a menudo están relacionadas con la desigualdad, la exclusión o la falta de comunicación efectiva. Un líder humanista debe tener la capacidad de analizar el conflicto en profundidad y buscar soluciones que aborden sus raíces.

Enfatiza en la necesidad de buscar soluciones no violentas pues para Galtung, la violencia sólo perpetúa el ciclo de violencia y no resuelve los problemas subyacentes. En el liderazgo humanista, esta idea se traduce en la búsqueda de soluciones pacíficas y cooperativas que respeten los derechos y las necesidades de todas las partes involucradas. Pone de relieve el papel de la mediación y la negociación por cuanto Galtung sostiene que estas técnicas pueden

---

<sup>1</sup> Muchos teóricos afirman que la obra de Galtung representa por sí sola el 50% de los estudios para la paz (Calderón, 2009, p.2).

ayudar a reducir la polarización y la hostilidad entre las partes. En el liderazgo humanista, la habilidad de mediar y negociar de manera efectiva es esencial para fomentar el diálogo y encontrar soluciones que satisfagan a todas las partes.

El artículo de Calderón explora la Teoría de los Conflictos de Johan Galtung, la cual se basa en la idea de que los conflictos son una combinación de factores estructurales, actitudinales y situacionales. Esto significa que los conflictos pueden ser abordados de forma más eficaz si se abordan todos estos factores al mismo tiempo. Esta perspectiva humanista enfatiza la necesidad de entender todas las partes involucradas en un conflicto para poder llegar a una solución satisfactoria para todos, lo que implica buscar la colaboración y el diálogo para poder llegar a un acuerdo mediante soluciones que sean justas y equitativas para todas las partes involucradas en el conflicto.

Desde esta teoría juega un papel primordial para el líder, la mediación y la negociación; Galtung sostiene que estas técnicas pueden ayudar a reducir la polarización y la hostilidad entre las partes. En el liderazgo humanista, la habilidad de mediar y negociar de manera efectiva es esencial para fomentar el diálogo y encontrar soluciones que satisfagan a todas las partes, ya que, para resolver un conflicto, es necesario tener empatía y comprensión hacia las perspectivas y necesidades de todas las partes involucradas. Esta habilidad se traduce en la capacidad de escuchar activamente y comprender las perspectivas de los demás, incluso cuando difieren de las propias.

Al comprender y abordar los conflictos de manera efectiva, el liderazgo humanista puede contribuir a la construcción de sociedades más justas y pacíficas. Por lo anterior, el manejo y resolución de conflictos desde la postura de liderazgo humanista, requiere:

- Comprender<sup>2</sup> el conflicto: ser capaz de entender y analizar las diferentes causas y manifestaciones del conflicto.
- Transformar<sup>3</sup> el conflicto: la transformación implica un cambio profundo y duradero en la forma en que las partes en conflicto se relacionan entre sí y en la forma en que ven y abordan el conflicto.
- Encauzar el papel del liderazgo: el liderazgo humanista debe ser consciente de su papel en la gestión y transformación del conflicto. Debe ser capaz de actuar como mediador imparcial y facilitador, fomentando la comunicación efectiva y la comprensión mutua entre las partes en conflicto.

---

<sup>2</sup> La teoría de conflictos de Johan Galtung proporciona herramientas y metodologías para identificar y entender las raíces profundas del conflicto y para diseñar soluciones efectivas.

<sup>3</sup> Uno de los principales aportes de la teoría de conflictos de Galtung es su enfoque en la transformación del conflicto en lugar de la simple resolución.

- Retomar la importancia de la empatía: la empatía es una habilidad clave para el liderazgo humanista, especialmente en situaciones de conflicto. La capacidad de ponerse en el lugar del otro, de comprender sus necesidades y perspectivas, es esencial para diseñar soluciones efectivas y sostenibles.

#### **IV. Engagement con el trabajo en equipo**

Según la RAE (2023), el concepto de humanización significa. f. Acción y efecto de humanizar o humanizarse; entonces humanizar hace referencia a: 1. tr. Hacer humano, familiar y afable a alguien o algo. También a. 2. prnl. es ablandarse, desenojarse y hacerse benigno. Se observa de este modo que, por definición oficial, la connotación del concepto es positiva.

De este modo, según Díaz García (2013), la humanización en una organización está influenciada por diferentes prácticas organizacionales saludables (POS), entre las que sobresalen: la motivación a los colaboradores, el trabajo en equipo en el marco de la confianza vertical (Upright trust) y organizacional, un liderazgo centrado en el trabajador, un estilo administrativo horizontal al alcance de todos, una identidad organizacional basada en el compromiso, la cohesión de todos los actores, la participación de cada gestión en pro de un mismo objetivo, la satisfacción del colaborador con las labores asignadas, el manejo adecuado de los conflictos desde el acuerdo, entre otros; con respecto a lo anterior se puede afirmar que, de un adecuado desenvolvimiento de todos y cada uno de estos factores en una institución, dependerá la construcción consistente de su cultura y desarrollo organizacional.

Es así como, en consideración a lo mencionado por Acosta et al. (2011), se aclara que, cuando se implementan prácticas organizacionales saludables (POS) desde la DRH (dirección de recursos humanos), estas tendrán una relación positiva en el engagement (compromiso) en el trabajo en equipo, sólo si existe confianza organizacional, la cual cataliza a su vez el desarrollo de la vida laboral y la efectividad organizacional.

Entonces, las prácticas organizacionales saludables de acuerdo a lo expresado por Wright y McMahan (1992, citado en Acosta et al. 2011), se definen como: *“un patrón planificado de actividades orientadas a facilitar que una organización logre sus metas”*. Y en consideración a lo afirmado por Acosta et al. (2011), las POS son altamente relevantes en las organizaciones; puesto que, muestran más experiencias positivas en sus empleados con respecto al bienestar del colaborador, en los equipos de trabajo se relaciona con la confianza organizacional y en los resultados saludables se enfoca en el compromiso organizacional, la competitividad y el mejoramiento continuo del desempeño organizacional; de este modo los

principales efectos de las POS se ven reflejados en un excelente desempeño, un engagement real con el trabajo en equipo y en resultados favorables para la organización.

Así mismo, existen algunos Modelos de Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO), los cuales, teniendo en cuenta lo expresado por Salanova (2008, 2009 y 2011, citado en Acosta et al. 2011) y lo aclarado en Acosta et al. (2011), se definen como: organizaciones que hacen esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de sus empleados y de la organización, por medio de prácticas organizacionales saludables en diferentes niveles tales como: en el nivel de asignación laboral, se aconseja el rediseño de tareas para mejorar la autonomía, feedback, los espacios de ideación, el respeto de tiempos laborales y personales; además en el nivel del ambiente social, se procura el tener empleados saludables, incentivar el liderazgo individual y grupal, la confianza organizacional, el engagement y se desarrollan políticas de bienestar laboral.

Por último, en el nivel organizacional, se direcciona a poder transmitir el mismo mensaje dialógico y consensuado a los colaboradores, a la mejora de la salud del trabajador, a la conciliación trabajo-familia, a los resultados organizacionales saludables, al buen desempeño y a la jerarquía clara basada en la confianza organizacional.

Con respecto a lo anterior y de acuerdo con Lin (2009, citado en Acosta et al. 2011), la confianza organizacional hace referencia a *“la voluntad de los empleados a ser vulnerables a las acciones de su organización, sin que los empleados tengan control sobre estas acciones y conductas”* (p. 127). Así pues, Suárez et al. (2008, citado en Acosta et al. 2011), demuestra que la confianza es fundamental para los procesos de trabajo que requieren cooperación; además de esto Acosta et al. (2011), señala que la confianza organizacional influye en el bienestar de los empleados, específicamente sobre el engagement con el trabajo, medido no solo a nivel individual sino a nivel de equipos de trabajo.

Además de lo mencionado anteriormente, Salanova et al. (2003, citado en Acosta et al. 2011), define el engagement con el trabajo en equipo como: *“un estado mental positivo relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción en equipos de trabajo, que emerge de la interacción y las experiencias compartidas de los miembros del equipo de trabajo”* (p. 127).

Entre tanto que, en esencia, el engagement consiste en cómo los colaboradores experimentan su trabajo y como lo vivencian de manera estimulante y enérgica, de tal manera

que los motive a, anhelar realmente destinar tiempo y esfuerzo, es decir su fuerza vital; como una actividad significativa y valiosa que redunde en su total dedicación; y como algo interesante y apasionante que promueve su bienestar personal (Bakker et al., 2011).

Con todo y lo anterior, se concluye, que el mecanismo psicológico que explica que el engagement en el trabajo ocurra a nivel de equipos, es el contagio emocional, el cual permite que emerjan estados compartidos positivos que redunden en el engagement con el trabajo en equipo y en la catálisis del desarrollo organizacional desde la DRH (Acosta et al., 2011).

## **V. El ser humano en el contexto organizacional laboral**

El ser humano hace parte de los diferentes contextos existentes en la biosfera social, cultural, organizacional y laboral de nuestro planeta, de este modo, el desarrollo personal y el desempeño laboral, están relacionados con: las creencias, el autoconocimiento, las aptitudes, la inteligencia, los intereses, la motivación, las habilidades y la autoestima de la persona; las cuales orientadas de manera adecuada permiten el desarrollo de habilidades técnicas y profesionales, privilegiando la retroalimentación continua, los planes de inducción y el horizonte institucional (Mego y Mego, 2021).

Es necesario aclarar que los conceptos mencionados, contribuyen a la mejora del clima organizacional, la comunicación y las condiciones laborales, desarrollando así, una actitud de involucramiento con la organización y autorrealización personal, de tal manera que se cumplan las metas y objetivos de la organización, con la ayuda de una adecuada gestión del talento humano por medio de programas de bienestar laboral y familiar, que permitan promover la satisfacción laboral del trabajador y su familia, además de mejorar la productividad de la organización (Mego y Mego, 2021).

Por consiguiente, las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral, según Yañez Gallardo et al. (2010), se permean por la teoría de los dos factores de Herzberg y la investigación de Sledge et al. (2008, citado en Yañez Gallardo et al. 2010), quienes concuerdan en que, las relaciones interpersonales con supervisores y pares favorecen significativa y positivamente la satisfacción laboral en los trabajadores y el intercambio social.

De este modo, la confianza interpersonal se vincula como facilitador de las relaciones y las actitudes efectivas en el trabajo, catalizando la confiabilidad en el otro, que es significativa entre tanto interaccione la competencia, la benevolencia y la integridad, generando así, satisfacción en las relaciones interpersonales, determinadas por un liderazgo organizacional

pertinente y en contexto, promoviendo de esta manera también la satisfacción y crecimiento laboral de los colaboradores en la organización (Yañez Gallardo et al., 2010).

De esta manera, se destaca que el bienestar laboral y la salud mental de los colaboradores en las organizaciones, se vincula primordialmente con la seguridad personal y ambiental, con el acceso a bienes materiales para llevar una vida digna, con la buena salud, las buenas relaciones sociales y con la libertad para tomar decisiones y actuar; así mismo, con un ambiente laboral sano y seguro que promueva la mejora continua de: la salud mental y física, la seguridad laboral, el bienestar laboral y social, la comunicación, la productividad y la calidad de vida de los empleados (Castañeda Herrera et al., 2017).

Y en relación a lo mencionado con anterioridad, redundara en la disminución de los riesgos profesionales, psicosociales, de enfermedades y accidentes, originando un desarrollo adecuado de la actividad laboral y el bienestar de las personas en el trabajo, generando un impacto positivo en la productividad, sostenibilidad, competitividad y desarrollo de las labores organizacionales, de tal manera que se incremente la satisfacción laboral del ser humano en la organización, promoviendo una cultura organizacional de bienestar laboral y cuidado de la salud mental de los colaboradores. (Castañeda Herrera et al., 2017).

Para de este modo evitar la sobrecarga laboral, el mobbing u hostigamiento laboral, el burnout laboral o agotamiento excesivo, llamado también síndrome del quemado, la cronificación del estrés laboral, la falta de seguridad, la inestabilidad laboral y el riesgo psicosocial causado por estrés, lo cual influye negativamente en la salud física y mental de los colaboradores y el desarrollo de sus aptitudes fisiológicas y psicológicas, contribuyendo al deterioro de la salud mental y del bienestar laboral del ser humano (Castañeda Herrera et al., 2017).

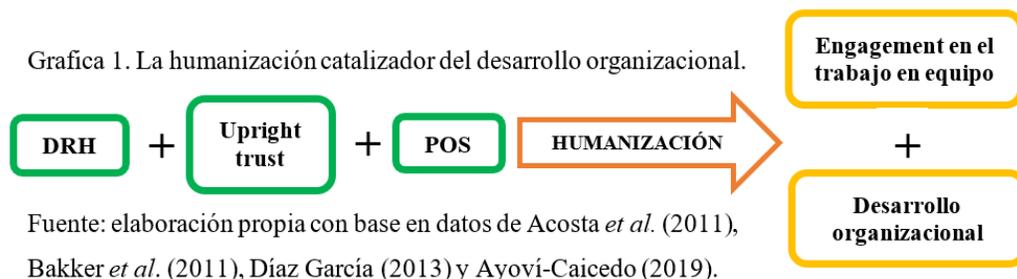
Teniendo en cuenta lo expresado anteriormente, la humanización se da en la medida que las instituciones laborales demuestren su preocupación e interés por los colaboradores, ayudando el desarrollo de sus habilidades e interesándose por sus éxitos y fracasos, de tal manera que, se reconozca en el ser humano su sensibilidad, inteligencia y sus capacidades para ser promovido, demostrando su crecimiento personal y profesional al interior y exterior de las organizaciones.

Es así como, según Ayoví-Caicedo (2019), el trabajo en equipo hace parte del éxito de las organizaciones a nivel general, incluyendo las organizaciones educativas, en donde

por medio de equipos funcionales caracterizados por un liderazgo positivo, definidos como: agrupaciones de dos o más personas que interactúan e influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común en las organizaciones.

Los cuales generan un ambiente de confianza, respeto y colaboración en el ámbito laboral y personal; que con la ayuda de modelos de gestión (MG), permiten evidenciar resultados de una manera eficaz y eficiente, tales como: el MG-Multidisciplinario integrado por un equipo de trabajo, constituido por representantes de diferentes disciplinas complementarias que generan soluciones a diversos problemas complejos; el MG-Interdisciplinario constituido por, un equipo integrado por profesionales o técnicos de distintas disciplinas para realizar una tarea concreta en común con sentido integral; y el MG-Transdisciplinario que reúne a miembros con diferentes conocimientos en un solo engranaje para el desarrollo de tareas específicas con equipos de trabajo cooperativos (Ayoví-Caicedo, 2019).

Convirtiéndose de esta manera, en el combustible que le permite a la gente común obtener resultados poco comunes, promoviendo el trabajo en equipo, la sinergia de los miembros y desarrollando la habilidad de trabajar juntos hacia una visión común, de tal manera que la humanización laboral se transforme en el catalizador del desarrollo organizacional, partiendo de un estado poco desarrollado a un estado de mayor crecimiento, es decir pasando de una organización verde a una madura, tal como se observa en la gráfica 1.



En donde se evidencia que las principales entradas al proceso administrativo se caracterizan por: la vinculación de la dirección de recursos humanos en la organización, sumada a la confianza vertical que se debe generar en todas las gestiones, así como también, el llevar a cabo de manera periódica las practicas organizacionales saludables, las cuales, en presencia de la humanización como catalizador, promuevan salidas o resultados apropiados tales como: el compromiso con el trabajo en equipo y además un adecuado desarrollo organizacional.

## CONCLUSIONES

Se concluye que, la cultura organizacional es un reflejo de los principios organizacionales, con ella se visualizan los valores, comportamientos, actitudes, normas, políticas, filosofía y maneras de hacer las cosas en esa organización. Por lo anterior, es de vital importancia que la misma, sin importar su actividad económica, tenga establecida una cultura organizacional en la cual se preocupe tanto por la satisfacción del cliente como por el bienestar y satisfacción de sus colaboradores. Del trabajo, compromiso, adherencia a la filosofía institucional, motivación y sentido de pertenencia de los miembros, quienes se convierten en el corazón de la organización, depende su éxito o declive, por lo tanto, la mejor inversión de una organización en pro de generar ventaja competitiva es aquella enfocada en potenciar al máximo su principal recurso; el humano.

El liderazgo es fundamental para el éxito de cualquier organización, y en particular en las instituciones educativas, donde los líderes educativos son responsables de crear un ambiente positivo para el aprendizaje y la enseñanza, al mismo tiempo que promueven el desarrollo y crecimiento profesional de su personal docente. La organización educativa es una realidad compleja que involucra no solo a los individuos que la conforman, sino también a las ideas y valores que la guían y se encuentra en constante cambio y evolución. La educación debe centrarse en la persona, y la organización educativa debe ser un espacio de encuentro entre el ser y el hacer.

Los líderes efectivos tienen ciertas cualidades esenciales, como carisma, visión clara, capacidad de comunicación, habilidad para escuchar, adaptarse a situaciones cambiantes, aprender de los errores, integridad y ética. En el siglo XXI, el liderazgo educativo requiere la capacidad de inspirar a otros, tomar decisiones difíciles y fomentar un ambiente de colaboración y confianza.

Para el liderazgo humanista, es esencial comprender y abordar los conflictos de manera efectiva, entendiendo las causas profundas que los originan. La teoría de conflictos de Johan Galtung destaca la importancia de comprender las causas profundas de los conflictos y abordar todos los factores al mismo tiempo, incluyendo los factores estructurales, culturales y psicológicos. Para ello, es necesario tener habilidades de mediación, negociación y empatía, así como ser consciente del papel del liderazgo en la gestión y transformación del conflicto. Al abordar los conflictos de esta manera, se puede contribuir a la construcción de sociedades más justas y pacíficas.

Con todo y lo anterior, es relevante que las organizaciones humanicen su práctica, mediante la conciliación o acercamiento trabajo-familia y viceversa, la prevención del mobbing u hostigamiento laboral, la anticipación y/o detección temprana del burnout laboral o cronificación del estrés laboral, la promoción de la salud psicosocial, emocional, física, espiritual y laboral, además de la adecuada comunicación e información organizacional por medio de canales pertinentes; debido a que, el invertir en estas POS transmite un mensaje claro a los equipos de trabajo, en donde, se demuestra que la organización se preocupa y cuida de ellos y, como consecuencia, se fomentará la confianza organizacional con ayuda de la Upright trust orientada desde la DRH.

Una organización que humanice su práctica obtiene como resultado, el bienestar de los equipos y gestiones, a través del incremento del engagement con el trabajo en equipo, configurándose éste como un promotor del desarrollo organizacional; de esta manera la humanización como catalizador del desarrollo organizacional tiene relevancia entre tanto sea permeada por la alteridad, en donde un ser humano se pone en el lugar del otro entendiendo su sentir y su razonar, de tal manera que se reconozca la otredad del colaborador desde la perspectiva de la igualdad.

### **RECOMENDACIONES.**

Se recomienda a las diferentes organizaciones que incluyan dentro de su cultura organizacional, un mecanismo que permita la escucha activa y comunicación abierta con los colaboradores; cuando un miembro se siente escuchado y valorado aumenta su productividad porque se eleva su sentido de pertenencia. De la misma manera, se debe cimentar la cultura organizacional en la transparencia y confianza, enfocada en brindar una información veraz y oportuna sobre los objetivos, logros y dificultades de la organización, de tal manera que sus colaboradores puedan comprender el porqué de ciertas decisiones y apoyar la consecución de diferentes metas.

Para abordar y resolver los conflictos de manera efectiva, se sugiere que los líderes adopten un enfoque humanista que se centre en comprender las causas profundas del conflicto y buscar soluciones pacíficas y colaborativas que satisfagan a todas las partes involucradas. Es importante comprender que los conflictos pueden tener causas estructurales, culturales o psicológicas, y que para resolverlos de manera efectiva es necesario abordar todas estas causas al mismo tiempo. Además, el uso de la mediación y la negociación son herramientas clave para reducir la polarización y la hostilidad entre las partes en conflicto y fomentar el diálogo y la comprensión mutua.

El liderazgo es esencial para el éxito de cualquier organización educativa. Los líderes educativos deben ser comprometidos y efectivos, y deben tener una perspectiva humanista que respete la diversidad de los estudiantes y de la comunidad educativa. Para ello, deben establecer una estructura adecuada, promover el liderazgo de sus miembros y facilitar la colaboración entre ellos. Un líder efectivo debe tener carisma, visión clara, estrategia bien definida, capacidad de comunicación, habilidad para escuchar, tomar decisiones difíciles, adaptarse a situaciones cambiantes, aprender de los errores, integridad y ética. Además, un líder educativo en el siglo XXI debe tener la capacidad de inspirar a otros y fomentar un ambiente de colaboración y confianza.

Los líderes humanistas deben tener la capacidad de actuar como mediadores imparciales y facilitadores para promover la comunicación efectiva y la comprensión mutua entre las partes en conflicto. La empatía es una habilidad clave que los líderes humanistas deben poseer para comprender las perspectivas y necesidades de todas las partes involucradas y diseñar soluciones efectivas y sostenibles.

Finalmente, se recomienda para la reflexión acerca de los fenómenos sociales, culturales, educativos y en lo referente a la investigación relacionada con la humanización como catalizador del desarrollo organizacional, adoptar la riqueza que proviene de la metodología cualitativa con énfasis en la revisión documental y permeada por el análisis proveniente de la hermenéutica, como vía para la interpretación de situaciones que hacen parte de la cotidianidad del ser humano, contribuyendo a la comprensión y descripción densa de la realidad organizacional y por ende a su transformación social.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez Giraldo, N. B., Cardozo Cruz, J. J., & Mejía Guarín, S. M. (2023). Posturas del paradigma socio-crítico como aportes a la educación y gestión educativa en Colombia. *Revista Dialogus*, 1(10), 119–133. <https://doi.org/10.37594/dialogus.v1i10.678> <https://revistas.umecit.edu.pa/index.php/dialogus/article/view/678>
- Acosta, H., Salanova, M., & Llorens, S. (2011). ¿Cómo Predicen las Prácticas Organizacionales el Engagement en el Trabajo en Equipo?: El Rol de la Confianza Organizacional. *Ciencia & Trabajo*. Jul-Sep; 13 (41), 125-134. <https://cienciasdelasalud.udd.cl/files/2011/10/Dolor-M%C3%BAsculo-Esquel%C3%A9tico-en-Alumnos-de-Postgrado-en-Rehabilitaci%C3%B3n-Oral-de-la-Facultad-de-Odontolog%C3%ADa-de-la-Universidad-del-Desarrollo-Concepci%C3%B3n.-Estudio-Piloto.pdf#page=17>

- Ayoví-Caicedo, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria). Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP)*, 4(10), 58-76. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39>. <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/39/41>
- Bakker, A., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2011). ¿Cómo los Empleados Mantienen su Engagement en el Trabajo? *Ciencia & Trabajo*. Jul-Sep; 13 (41), 135-142. <https://cienciasdelasalud.udd.cl/files/2011/10/Dolor-M%C3%BAsculo-Esquel%C3%A9tico-en-Alumnos-de-Postgrado-en-Rehabilitaci%C3%B3n-Oral-de-la-Facultad-de-Odontolog%C3%ADa-de-la-Universidad-del-Desarrollo-Concepci%C3%B3n.-Estudio-Piloto.pdf#page=17>
- Bédard, R. (2004). Los fundamentos del Pensamiento y las Prácticas Administrativas. 2- La trilogía administrativa. *AD-Minister* (4), 80–108. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/695>
- Calderón, P. (2009). Teoría de conflictos de Johan Galtung. *Revista de Paz y Conflictos*, (2), 60-81.
- Cantillo-Guerrero, E.F. y Daza-Escocia, J. M. (2011). Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas. *Escenarios*, 9 (1), 18-23. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3874557.pdf>
- Cardozo Cruz, J. J., Mejia Guarín, S. M., y Alvarez Giraldo, N. B. (2023). La transformación curricular: Un paradigma emergente como aporte a la educación holística. *Revista Dialogus*, (11), 88–106. <https://doi.org/10.37594/dialogus.v1i11.1136>. <https://revistas.umecit.edu.pa/index.php/dialogus/article/view/1136>
- Castañeda Herrera, Y., Betancourt, J., Salazar Jiménez, N., & Mora Martínez, A. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Revista electrónica Psyconex - Psicología, psicoanálisis y conexiones*, 9(14), 1-13. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/328547/20785360>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill Interamericana.
- Denzin, N. y Lincoln, Y. (2012). *El campo de la investigación cualitativa. Manual de investigación cualitativa. (Vol. I)*. Editorial. Gedisa.
- Díaz García, S. (2013). Lo humano en la Teoría de las Organizaciones. *Visión Gerencial*, (1), 45-57. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545895008.pdf>
- Díaz-Sarmiento, C. y González-Barranco, S. (2021). Humanización, habilidad y horizonte: tres necesidades organizacionales visibles tras la pandemia de la covid-19. *Revista De Economía & Administración*, 18(1). 1-19. <https://revistas.>

uao.edu.co/ojs/index.php/REYA/article/view/343

- Gadamer, H-G. (1977). *Verdad y método I* (8ª ed.). Ediciones Sígueme, S.A. Salamanca-España. (original publicado en 1975).
- Gómez-Luna, E., Fernando-Navas, D., Aponte-Mayor, G., & Betancourt-Buitrago, L. (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. *DYNA* 81(184), 158-163. Universidad Nacional de Colombia. <https://www.redalyc.org/pdf/496/49630405022.pdf>
- Mego, O. y Mego M. D. (2021). Desarrollo personal y el desempeño laboral en una organización pública de gestión de proyectos informáticos en Perú- 2019. *Rev. Tzhoecoen*. 13(1), 57-69. <https://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/1872/2429>
- *Negocios y empresas*. (s.f.). 50 frases de Richard Branson. Su filosofía de emprendimiento. <https://negociosyempresa.com/mejores-frases-celebres-richard-branson/>
- RAE (2023). *REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española*, 23.ª ed., [versión 23.6 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [01-04-2023]. <https://dle.rae.es/humanizar>
- Sandoval Estupiñán, L. Y. (2009). El ser y el hacer de la organización educativa. *Educación Y Educadores*, 9(1), 33–53. <https://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/646>
- Summa, R. (2020). Liderazgo: características de un líder. *Red universitaria virtual internacional*, 1-7.
- Varela, R. (2008). *Innovación Empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas*. (3ra. ed.). Pearson Educación.
- Varón Herrera, E. K. (2019). Liderazgo Educativo Siglo XXI, Definiciones y Características. *Revista Seres Y Saberes*, (6). <https://revistas.ut.edu.co/index.php/SyS/article/view/1807>
- Yañez Gallardo, R., Arenas Carmona, M., & Ripoll Novales, M. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. *Liberabit. Revista Peruana de Psicología*, 16(2), 193-201. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68617161008>
- Yopán, J.L., Palmero N., y Santos, J.R. (2020). Cultura Organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263-289. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016>